

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME CARRARD RODRIGUES

GESTÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL BRASILEIRO: UM OLHAR PARA O RIO
GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA NA ELITE DO FUTEBOL NACIONAL

FLORIANÓPOLIS

2009

GUILHERME CARRARD RODRIGUES

GESTÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL BRASILEIRO: UM OLHAR PARA O RIO
GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA NA ELITE DO FUTEBOL NACIONAL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal
de Santa Catarina.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

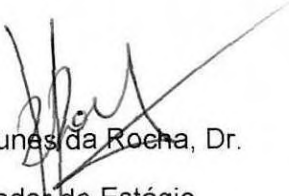
2009

GUILHERME CARRARD RODRIGUES

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO FUTEBOL BRASILEIRO: UM OLHAR PARA O RIO
GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA NA ELITE DO FUTEBOL NACIONAL.**

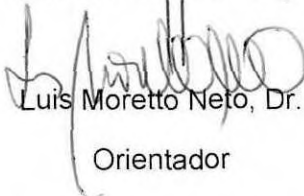
Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

APROVADO PELA BANCA EXAMINADORA EM 24 DE NOVEMBRO DE 2009.




Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Coordenador de Estágio



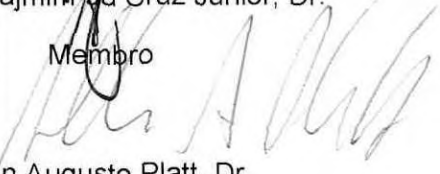
Luis Moretto Neto, Dr.

Orientador



João Benajmin da Cruz Junior, Dr.

Membro



Allan Augusto Platt, Dr.

Membro

FLORIANÓPOLIS, 24 DE NOVEMBRO DE 2009.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente e o mais especial, aos meus pais, Miriam e Adalberto. Pelo carinho, educação e suporte durante a minha vida. Tudo o que eu desenvolvi de positivo tem uma participação de vocês.

Aos meus irmãos e grandes amigos, Humberto, Alexandre e Ricardo, pelas *artes* e todas as experiências que vivenciamos juntos. Vocês são um exemplo diária para mim.

A todos os amigos que fazem parte da minha vida. Aqui cito alguns: Alberto, Fabíola, Graziela, Gabriel, Juliana, Luis Filipe, Mateus, Ruan e Vitor. Grandes pessoas, com as quais tenho o prazer de conviver.

Ao meu professor orientador, Luis Moretto Neto, uma pessoa singular, de uma experiência única. Muito mais que lições da academia, oportunizou-me aprendizados para a vida.

A minha namorada Bruna, que participou intensamente desta empreitada, com paciência e candura.

A todos muito obrigado.

“No final das contas, ninguém pode captar nas coisas,
incluídos os livros, mais do que ele mesmo já sabe.
Para aquilo que a gente não alcança através da
vivência, a gente também não tem ouvidos.”

Friedrich Nietzsche

RESUMO

CARRARD RODRIGUES, Guilherme. Gestão estratégica no futebol brasileiro: um olhar para o Rio Grande de Sul e Santa Catarina na elite do futebol nacional. 132 fls. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O esporte, acontecimento cultural e social de maior destaque no século XX, dissemina-se através de instituições esportivas. Públicas ou privadas sem fins lucrativos no princípio. Porém, com as constantes mudanças que ocorreram na sociedade, este passou a ser explorado comercialmente, com as demandas cada vez mais elevadas (PARÍS ROCHE, 2002). O futebol, maior expressão popular do país, teve uma origem aristocrática e romântica. Porém, desde os primeiros momentos, no amadorismo, sempre atraiu atenção da sociedade, promovendo encontro entre produtos esportivos e consumidores (AIDAR & LEONCINI, 2002; GUTERMAN, 2009). O futebol hoje no país movimenta aproximadamente R\$ 1,8 bilhões (CROWEHORWATH RCS, 2009). Porém, os clubes buscam sua melhor organização, para uma gestão diligente de recursos, visando performance e resultados financeiros (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006). Neste sentido, só recentemente a gestão estratégica começou a ser considerada no mundo do futebol (LEONCINI, 2001). A estratégia, que tem sua base na análise das forças competitivas, para se conhecer onde é crítico competir, e, tem seu mote fundamental em ser diferente, para se manter competitivo no futuro (PORTER, 1991; 1999; CLAUSEWITZ, 2003; PRAHALAD & HAMEL, 2005). Considerando esta conjuntura, o objetivo do trabalho é verificar a existência da gestão estratégica nos clubes dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, presentes na elite do Campeonato Brasileiro de 2009, e, se a gestão profissional influencia o direcionamento estratégico. Este estudo se distingue como pesquisa bibliográfica, documental, *ex post facto*, pesquisa de campo e estudo de caso, levando-se em conta os meios. Considerando os fins, se caracteriza por ser descritivo e explicativo (VERGARA, 2009). Em primeira instância foi realizada um resgate da literatura sobre gestão esportiva e gestão estratégica. Para dar continuidade, foi realizada uma análise dos clubes, baseados na literatura proposta e norteados pela problemática e objetivos do estudo. Os resultados alcançados evidenciam uma gestão estratégica com forte apelo de praticidade e pragmatismo, inclinada para o ambiente interno dos clubes, que poderá comprometer o dinamismo dos clubes no futuro. Também, embora os clubes tenham apresentado melhorias consideráveis no processo de gestão, existem algumas questões a serem dirimidas, a custo de eficácia para as agremiações. No cerne do estudo, a orientação estratégica dos clubes estudados, estão voltadas para receitas com sócios e aficionados, ou, focos meramente operacionais, na sua orientação estratégica. Conforme defendido por Porter (1991) e Prahalad & Hamel (2005), estas orientações são meramente busca de eficiência operacional, não contribuindo para que os clubes tenham uma posição exclusiva e de referência.

Palavras chave: Administração. Futebol. Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.....	47
Figura 2	Organograma Avaí F.C. 2009.....	62
Figura 3	Balanced Scorecard Avaí F.C.....	67
Figura 4	Receitas Internacional e Grêmio – Sócios + Bilheteria.....	71
Figura 5	Receitas sem transferências de Internacional e Grêmio.....	72
Figura 6	Organograma Grêmio F.B.P.A. 2009.....	75
Figura 7	O mapa da estratégia até 2008 Grêmio F.B.P.A.....	82
Figura 8	Receitas Internacional e Grêmio – Sócios + Bilheteria.....	86
Figura 9	Receitas sem transferências de Internacional e Grêmio.....	87
Figura 10	Organograma S.C. Internacional.....	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	ESTRUTURA DO ESTUDO	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>13</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	15
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2.1	<i>Análise estrutural de indústrias.....</i>	<i>23</i>
2.2.1.1	Relações entre os concorrentes existentes.....	24
2.2.1.2	Ameaça de novos entrantes.....	25
2.2.1.3	Ameaça de produtos substitutos	27
2.2.1.4	Poder de negociação dos compradores.....	27
2.2.1.5	Poder de negociação dos fornecedores.....	29
2.2.1.6	Análise estrutural e estratégia competitiva.....	30
2.2.1.7	Análise estrutural e definição da indústria.....	31
2.2.2	<i>Estratégias competitivas.....</i>	<i>32</i>
2.2.2.1	Estratégias competitivas genéricas.....	34
2.2.2.2	Origens das posições estratégicas.....	37
2.3	GESTÃO NO FUTEBOL.....	38
2.3.1	<i>Construção do simbólico.....</i>	<i>38</i>
2.3.2	<i>Profissionalismo.....</i>	<i>41</i>
2.3.3	<i>Relacionamento com a indústria.....</i>	<i>44</i>
2.3.4	<i>Relacionamento com o torcedor.....</i>	<i>51</i>
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	55
3.2	COLETA DE DADOS	57
3.3	LIMITAÇÃO DA PESQUISA	58
4	ANÁLISE	59
4.1	AVAI FUTEBOL CLUBE.....	59
4.1.1	<i>Profissionalismo.....</i>	<i>59</i>
4.1.2	<i>O processo da estratégia no Avaí Futebol Clube.....</i>	<i>63</i>
4.1.3	<i>Forças Competitivas.....</i>	<i>64</i>
4.1.4	<i>Formulação da estratégia.....</i>	<i>66</i>
4.1.5	<i>Direção estratégica</i>	<i>67</i>

4.2	GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE	70
4.2.1	<i>Profissionalismo</i>	70
4.2.2	<i>O processo da estratégia no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense</i>	76
4.2.3	<i>Forças competitivas</i>	78
4.2.4	<i>Formulação da estratégia</i>	79
4.2.5	<i>Direção estratégica</i>	81
4.3	SPORT CLUB INTERNACIONAL	85
4.3.1	<i>Profissionalismo</i>	85
4.3.2	<i>O processo da estratégia no Sport Club Internacional</i>	90
4.3.3	<i>Forças Competitivas</i>	91
4.3.4	<i>Formulação da estratégia</i>	93
4.3.5	<i>Direção estratégica</i>	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	106
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	114
	ANEXO A – PLANEJAMENTO AVAÍ F. C.	116
	ANEXO B – AVALIAÇÃO PLANEJAMENTO AVAÍ F. C.	117
	ANEXO C – ESCOPO ORGANIZACIONAL AVAÍ F. C.	118
	ANEXO D – MATRIZ BSC (BALANCED SCORECARD) AVAÍ F. C.	119
	ANEXO E – METAS PLANEJAMENTO AVAÍ F. C.	120
	ANEXO F – BALANÇO PATRIMONIAL GRÊMIO F.B.P.A. 2008	121
	ANEXO G – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GRÊMIO F.B.P.A.	123
	ANEXO H – BALANÇO PATRIMONIAL S.C. INTERNACIONAL	127
	ANEXO I – MISSÃO S.C. INTERNACIONAL	130

1 INTRODUÇÃO

O esporte, na qualidade de acontecimento cultura e social de maior destaque no século XX, em ambas as suas origens, espetáculo de massa e exercício espontâneo das pessoas, dissemina-se por meio de instituições esportivas. Em princípio o esporte foi fomentado, através de organizações desportivas públicas, e, privadas sem fins lucrativos. Com a evolução da economia e do pensamento sobre esporte, este passou a ser comercializado, tanto enquanto prática, quanto como espetáculo (PARÍS ROCHE, 2002).

A evolução no esporte é constante, o seu significado já não é o mesmo de 15 anos atrás, nem sua forma de relacionamento com os cidadãos. Hoje existe uma demanda por necessidades cada vez mais elevadas e os recursos muitas vezes não podem suprir o todo (PARÍS ROCHE, 2002).

O segmento do esporte no Brasil movimentou no ano de 2008 aproximadamente R\$ 46,6 bilhões, com o futebol representando 3,85%, por volta de R\$ 1,8 bilhões (CROWEHORWATH RCS, 2009).

O futebol, enquanto maior expressão popular do Brasil teve uma origem amadorista e romântica. Desde o princípio atraía atenção de sociedade, seja da aristocracia, com a atenção ao esporte e sua distinção, ou, no interesse das camadas populares, voltadas ao apoio às agremiações (GUTERMAN, 2009).

Para Aidar & Leoncini (2002) o futebol deixou de ser apenas um esporte e procura seu espaço como negócio na indústria do entretenimento. Desde suas origens, como acontecimento cultural, passando pela fase de esporte amador e culminando em um negócio que atrai atenção de bilhões de pessoas no mundo, o futebol sempre promoveu o encontro entre produtos esportivos e consumo.

O futebol foi o formador de uma identidade nacional durante o desenvolvimento do futebol no país. Desde o princípio, na magia do jogo de Friedenrich, promovendo a inserção das raças e do operariado. E noutros momentos refletindo os desejos de grandeza do Brasil (GUTERMAN, 2009).

O Brasil também é o país do futebol quando se olha para os municípios do país. Estudo do perfil dos esportes nos municípios brasileiros mostra que aproximadamente 94% das prefeituras realizam eventos esportivos de futebol, 27% têm propriedade de estádios e 74% das cidades tem campos de futebol (IBGE, 2006).

As 21 agremiações com maior receita no futebol nacional representaram em 2008, 0,5% do PIB nacional. O primeiro atingiu 1,6 bilhões, enquanto o PIB está em 2,9 trilhões (IBGE, 2009; CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES, 2009). O futebol já representa um grande mercado. Entretanto, espera-se que sua participação seja ainda maior no futuro.

Pouco tempo após sua chegada ao país e início da organização através de clubes amadores, o futebol iniciou uma luta entre amadorismo e profissionalização. Este último tema se fez presente em toda a evolução do futebol no Brasil. Primeiramente pela competição interna, na disputa por jogadores. A partir de 1930 se insere nesta disputa os clubes estrangeiros, o que se faz presente até hoje. Os clubes nacionais, atrasados em organização e geração de receitas, principalmente aos europeus, apresentam grandes dificuldades de manter seus principais jogadores (BRUNORO & AFIF, 1997; AIDAR & LEONCINI, 2002; GUTERMAN, 2009).

Ao futebol brasileiro falta uma melhor organização, que justifique sua inserção na indústria do entretenimento. São dois os principais motivos que levam a esta conclusão. O marasmo na gestão, oriundo da formação paternalista das direções em clubes nacionais, agindo com forte apelo emotivo, sem planejamento e adequação orçamentária. E a forte presença de ações políticas predatórias, preocupadas em prejudicar o oponente político interno, em detrimento do clube e dos seus aficionados (BRUNORO & AFIF, 1997; REZENDE, 2000; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; CARRAVETTA, 2006; GUTERMAN, 2009).

Contudo, em cada momento do futebol nacional, o profissionalismo tinha um significado diferente. Remuneração de atletas, melhorias estruturais, geração de receitas, e, mais recentemente, como defende Leoncini (2001, p. 37), uma "transformação no modelo de gestão estratégica de clubes-empresa de futebol (...)".

Para tanto, se deve considerar que em uma indústria com forte envolvimento emocional entre organização e consumidor. Com os custos elevados, principalmente com jogadores, pressionando na busca da competitividade em campo e resultados financeiros positivos. A gestão diligente dos recursos passa a ser a temática do profissionalismo (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006).

Com o olhar fixo nestes resultados, em campo e financeiros, considerar o ambiente em sua influência sobre os negócios do futebol e as competências dos clubes. Culminando no planejamento e promoção de ações, passa a ser a tônica na indústria (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; PARÍS ROCHE, 2002; SILVA, 2006).

Os conceitos que envolvem a estratégia vêm sendo formados muito antes da era cristã e hoje representam o ápice da atuação de executivos. É um plano ou padrão em uma organização, que dispõe as ações e políticas que pretendem tornar esta única no que faz (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; QUINN, 2001).

A estratégia se forma no embate entre oponentes, na competição propriamente dita e visa superar os oponentes. Para tanto é necessário uma compreensão de todas as forças que podem influenciar o jogo no interior de uma indústria (PORTER, 1991; 1999; CLAUSEWITZ, 2003).

O entendimento das forças competitivas possibilita compreender onde é crítico competir dentro de um setor e permite às organizações se posicionarem onde lhes é mais favorável, influenciar o equilíbrio da indústria ou estarem preparadas para mudanças (PORTER, 1991; 1999).

A estratégia se torna efetiva através de atividades, que garantam que o realizado por uma organização seja único. A busca por ser diferente, de encontrar novos mercados e formas significativas de concorrer deve ser a orientação das empresas para se manterem competitivas no futuro (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Contudo, o futebol é uma indústria de características peculiares, onde os clubes são colaboradores um dos outros, com a força do segmento localizada no

conjunto, nas ligas, nos clubes, pois não existe produto sem o embate entre dois times (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006).

Existem grandes potenciais de receitas a serem aproveitados pelas agremiações, oriundas dos seus torcedores, até porque são necessários anos de resultados consistentes para influenciar o número de seguidores. Assim, os grandes clubes do país são os mesmos desde o início da profissionalização e o poder de gerar receitas está sob seu controle (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006).

Subsidiado no exposto acima, o problema de pesquisa que dirigiu o estudo foi: Existe uma direção estratégica, nos clubes dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina presentes na Série A do Campeonato Brasileiro de 2009, ou esta é suscetível a mudanças, em virtude dos níveis de profissionalização ainda emergentes e das gestões de curto prazo dos clubes?

1.1 Estrutura do estudo

Com o intuito de promover uma maior compreensão do estudo, da realidade dos clubes estudados e dirimir o problema de pesquisa levantado, sustentou-se o presente trabalho sobre dois pilares. No primeiro momento está disposta uma revisão teórica acerca dos temas de gestão esportiva e gestão estratégica. Dando seguimento, foi realizada uma análise dos clubes participantes do estudo, focado nas questões concernentes ao problema de pesquisa, de direcionamento estratégico, profissionalismo e influência na estratégia e o processo de formação da estratégia. Com suporte no resgate da literatura realizado no primeiro instante. De onde se podem destacar as obras de Porter (1991; 1999), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), Clausewitz (2003); Prahalad & Hamel (2005) na gestão estratégica, e, Brunoro & Afif, (1997), Rezende (2000), Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002), Grellet (2002), Paris Roche (2002), Carravetta (2006) e Silva (2006).

1.2 Objetivos

Almejando atingir plenamente aos questionamentos erigidos pela problemática do estudo, definiu-se o escopo do trabalho, partilhado em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se existe uma direção estratégica nos clubes dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, presentes na Série A do Campeonato Brasileiro de 2009, subsidiada no modelo de Michael Porter sobre estratégia, e se a profissionalização ainda deficitária e o processo de gestão nos clubes têm influência negativa no direcionamento estratégico das agremiações, considerando o segundo semestre de 2009.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Elucidar o processo de formação da estratégia dos clubes;
- b. Inferir o estado de profissionalização dos clubes;
- c. Inferir o impacto do processo de gestão no posicionamento estratégico.
- d. Analisar o nível de direção estratégica das agremiações.

1.3 Justificativa

A justificativa serve para mostrar que existem razões que sustentem a existência do estudo. Para tanto, deve contemplar três premissas essenciais: importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 1999).

Para ser importante o estudo deve contemplar uma parte significativa da sociedade, ou a própria organização, com uma temática que se mostre relevante no seu conhecimento (ROESCH, 1999).

Desta maneira, este estudo pode ser relevante para três grupos de organizações, principalmente. São estes: Clubes, CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e Clube dos Treze e Instituições de ensino de Administração.

A importância para os primeiros se estabelece em duas vertentes. Uma é a de verificar a qualidade da gestão atual e dos caminhos que a agremiação está utilizando para se manter competitivo no futuro. A outra é de oportunizar o contato com novas idéias para o gerenciamento de instituições de futebol.

Quanto a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e o Clube dos Treze, esta análise mostra o valor de se trabalhar os produtos do futebol nacional, com destaque

para os campeonatos, de forma integrada, para que se tenham melhorias em qualidade e retorno financeiro.

Tratando do derradeiro grupo, as escolas de gestão, estas poderão atentar para a formação de pessoas capacitadas para atuarem nesse campo da administração, que está se desenvolvendo no país em grande velocidade e carece de profissionais qualificados.

A oportunidade, como a designação apresenta, é uma circunstância adequada e apropriada para o desenvolvimento do trabalho (ROESCH, 1999).

Assim, esse momento ímpar no desenvolvimento do futebol como um negócio no Brasil, pode ser considerado uma grande oportunidade para as escolas de gestão se voltarem para o estudo dessa temática.

A questão da viabilidade se referencia em conseguir superar obstáculos geográficos, financeiros, prazos, conhecimentos sobre os temas e informações a serem obtidas, para efetivamente realizar o trabalho em sua plenitude (ROESCH, 1999).

Embora existam limitações, devidamente apresentadas na metodologia do estudo, foi possível concluí-lo satisfatoriamente, sem decréscimo na sua qualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão estratégica no âmbito da administração científica

Quando se trata de administração é recorrente o conceito de que esta passa pelo aproveitamento de recursos (humanos, materiais, financeiros) quaisquer necessários a uma instituição para atingir seus objetivos. Assim, a administração científica se encarrega de buscar as melhores práticas para utilização destes insumos em organizações, por intermédio de estudo e construção de técnicas de gestão (STONER & FREEMAN, 1999; LACOMBE & HEILBORN, 2003; CHIAVENATO, 2003).

No início do pensamento administrativo, havia uma grande preocupação com o ambiente interno, principalmente quanto à produtividade dos operários, nas pesquisas e procura por melhorias. Com o passar do tempo e as modificações na organização de empresas e mercados, o ambiente externo começou a ganhar espaço nas indagações da administração científica. O que tornou propício a posterior utilização dos conceitos estratégicos na pesquisa e na gestão profissional de instituições (SCHERMERHORN, 1999; STONER & FREEMAN, 1999; LACOMBE & HEILBORN, 2003; WAGNER III & HOLLENBECK, 2006).

2.2 Gestão estratégica

O termo estratégia é usado há bastante tempo, sendo considerado o ápice da atuação de executivos e dos cursos de administração. Teve início discreto como tema administrativo nos anos 60, com escolas fáceis de identificar, mas atingiu um grau de complexidade grande na atualidade, com linhas de pensamento que se relacionam e influenciam, repletas de interjeições (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Para Quinn (2001) os conceitos de estratégia vêm sendo formados deste muito antes da era Cristã e foram adaptados para a realidade das instituições modernas.

Normalmente quando alguém é questionado sobre o que é estratégia e qual é a estratégia da sua empresa, apresenta visões distintas, onde uma acaba por contrariar a outra. Na primeira questão afirma que ela é voltada para o futuro, uma espécie de guia ou plano de ação. O que não condiz com a resposta da segunda, que usualmente reflete o que a empresa fez não o que pretendia. Muito além de um conceito fácil, estratégia requer a discussão de algumas acepções (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Quinn (2001) enxerga estratégia como um plano ou padrão, que dispõe a forma como uma organização alcançará uma posição singular e viável. Este plano deve considerar competências, deficiências, mudanças ambientais e ações de concorrentes para construir as metas, políticas e ações que permitirão a empresa atingir sua posição desejada.

Contudo Nogueira & Moreira (1998) afirmam que ter um plano não basta, se não forem abordados os objetos primordiais para a sobrevivência da empresa.

Para Porter (1991; 1999, p. 27), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Que se manifesta além dos concorrentes apenas, mas também em quatro outras forças, clientes, fornecedores, entrantes em potencial e produtos substitutos. O nível de competição num setor determinará os potenciais de lucratividade e se há espaço para um desempenho superior. E por fim, encontrar uma posição neste contexto, que ofereça facilidade para defesa ou de moldá-las em favorecimento próprio.

Alinhado a este conceito, Clausewitz (2003), afirma que estratégia se ocupa do combate, enfrentamento entre oponentes, com o objetivo de superar um adversário, e, de todas as relações e forças que interferem na batalha, incluídos os resultados possíveis. Muito mais que questões científicas, um punhado de dados quantificáveis e álgebra, estratégia envolve relações de forças morais, e aí que se encontra a grande complexidade.

Porter (1999) acrescenta que o mote fundamental da estratégia é ser diferente e a diferença que importa esta nas atividades, que devem ser realizadas díspares da concorrência ou serem únicas. No mesmo sentido, mas de uma forma diferente Porter (1999), em virtude da necessidade de se escolher entre atividades

distintas, mostra que no conceito de estratégia está inclusa a escolha do que não fazer.

Contudo, estratégia é uma palavra ambígua, de grande complexidade e constantemente é conceituada de uma forma e utilizada de outra. Estratégia é um padrão, quando constrói um comportamento condizente de ações, mas também é uma pretensão de ser no futuro. Ambos são válidos. Uma é a estratégia pretendida e outra a realizada. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Entretanto, no transcorrer das ações é flagrante que não são todas as vezes que as estratégias pretendidas serão efetivamente realizadas (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). No mesmo sentido Quinn (2001) afirma que é muito difícil encontrar uma estratégia que tenha sido concebida na sua totalidade de antemão.

Pois para a realização completa exige uma presciência extraordinária, sem falta de capacidade e vontade de se adaptar às mudanças. Já não realizar indica falta de foco e desleixo. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

No conceito de Mintzbert, Ahlstrand & Lampel (2000), quando uma estratégia atinge todo o pretendido, ela é deliberada. Enquanto o contrário, às que não são de todo concluídas podem ser referidas como irrealizadas. Mas existe ainda outro conceito, seguindo com Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), de estratégia emergente, que é constituído por decisões subseqüentes, não declaradamente pretendidas, mas que, por final, acabaram por tornarem-se um padrão.

Complementando o pensamento, Clausewitz (2003) defende que grande parte das decisões estratégicas é elaborada puramente no campo das suposições e raramente se efetivam, e muitos outros acertos não podem ser detalhados antecipadamente, exigindo que a estratégia faça parte do embate, tomando as decisões necessárias às minúcias e agindo de acordo com as mudanças que se impõe a todo instante.

Porém Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) seguindo este raciocínio, defendem que estratégias unicamente deliberadas são raras, assim como uma estratégia emergir totalmente. Pois isto significaria falta de capacidade para

aprender ou falta de domínio e foco na gestão. Na prática se deve contar com os dois elementos, promover um controle que incentive o aprendizado.

No mesmo sentido, Clausewitz (2003), falando de guerra e estratégia, afirma que a teoria, quando se tenta utilizá-la como modelo para atuação, uma regra algébrica, deve ser entendida em sua limitação como uma síntese, havendo sempre antagonismos quando da necessidade de colocar em prática o teorizado.

O processo da estratégia deve ser contínuo em uma empresa, mais do que estar preparada e disposta para agir quando do surgimento de uma estratégia emergente, é necessário saber identificá-la na sua origem, principalmente nas relações com clientes e o mercado (MARIOTTO, 2003).

Continuando com estratégias deliberadas e emergentes, um tipo não pode ser considerado bom ou ruim. As duas fazem parte de um processo eficaz, para retratar corretamente as condições ambientais, principalmente para antecipar padrões, bem como para reagir ao imponderado (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Não se podem prever as reações, pois estas fazem parte das dificuldades inerentes das forças morais. A teoria deve focar em categorias de ação, não é possível considerar os casos individuais, que ficam ao encargo do gênio que se eleva acima da regra comum. Na sua limitação enquanto somente lógica, por se comparar com dados históricos, a teoria é justificada por impedir que se perca em vicissitudes e se fixar no prático. É a experiência, através das reações, do imponderado, do talento, que dará um sentido mais específico a estratégia. (CLAUSEWITZ, 2003).

Machado-da-Silva & Vizeu (2007) sugerem que o conceito de estratégia tem sofrido forte influência do campo da prática empresarial, no sentido de estar voltado para a praticidade e o pragmatismo. Os autores defendem que as múltiplas pressões que as empresas sofrem acabam por moldar sua atuação, e sua busca por conceitos prescritivos influencia a academia.

Juntamente com plano e padrão, acrescentam-se outros dois conceitos: posição e perspectiva. A primeira é onde o produto está colocado num mercado

específico. A segunda é o jeito singular de uma empresa fazer as coisas (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Quando olha para um ponto específico do mercado, o lugar onde pretende abordar o cliente, a estratégia é de posição. Comparando com a outra definição, a de perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização, da forma como os estrategistas pensam, e para cima, para as ambições da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Para Clausewitz (2003) a atenção a eventos isolados, indiretos, que não se caracterizam como o objetivo da estratégia, pode levar a uma desatenção do todo que se propôs a fazer. Manter o espírito concentrado na sequência de combates de acordo com os objetivos, nesta perspectiva defendida acima, confere vontade e energia à ação.

Como entre plano e padrão, as duas visões, posição e perspectiva, são necessárias. "Mudar de Posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é" (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 19).

No entanto, Clausewitz (2003) afirma que a estratégia não flui diretamente em busca da sua perspectiva. Seja através de receios do que pode vir acontecer, falta de entendimento das conjecturas ou por ser mais fácil simplesmente se defender.

Para Mintzbert, Ahlstrand & Lampel (2000), existe ainda uma quinta definição para estratégia, que considera esta como um truque, uma ação específica para ludibriar os concorrentes.

Quando emerge das forças que regem a estratégia, uma ação excêntrica, que possibilite auferir vantagem sobre o concorrente, que não espera desta forma, e esteja inserido dentro do objetivo maior da estratégia (CLAUSEWITZ, 2003).

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) a atuação em estratégia é conduzida sobre uma linha tênue, contendo desvantagens alinhadas com cada benefício. Por outro lado, os autores defendem que um dos fatores fundamentais da estratégia é resolver questões abrangentes preservando a atenção das pessoas, incluídos os executivos, para as ações diárias. Clausewitz (2003) concorda com a

afirmativa quando expõe que facilita as atividades, iluminando e impedindo de desvios do caminho.

Neste sentido que fica saliente um dos problemas, o da mudança. Como as diretrizes maiores da empresa estão traçadas, e as pessoas estão focadas em seguir este caminho, podem não perceber as alterações no ambiente ou oportunidades que se apresentam (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Prahalad & Hamel (2005) colaboram com esta idéia afirmando que os executivos têm se mostrado incapazes de acompanhar às modificações nos negócios.

Nogueira & Moreira (1998) mostram que os executivos acreditam que o cenário mudará drasticamente, contudo não crêem na visão da empresa e não despendem tanto quanto acham necessário na formulação de estratégias. Ainda complementa que a falta de visão e de dedicação a construí-la dificulta a *sobrevivência das empresas em médio e longo prazo*.

Bertucci (2005) apresenta outra visão da mudança, onde, mesmo que ela seja percebida como necessária, uma das grandes dificuldades das empresas é operacionalizar a transformação, efetivamente promover alterações na estrutura da empresa que se mantenha alinhada com as perspectivas estratégicas.

É muito por isso que os estudos sobre estratégia falam sobre mudança, apesar de esta ser marcada pela estabilidade (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Um dos principais fatores que prejudicam a mudança estratégica, quando esta é percebida como necessária, é o humano. As pessoas estão focadas num caminho e a estratégia as protege e as impede de desvios, dificultando muito tentativas de alterações. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Existe uma cizânia entre a capacidade de transformação do ambiente e das empresas, que corrobora para esse quadro de dificuldades (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Outra forma de ver a estratégia é possível na visão de Clausewitz (2003), onde esta é uma arte, pelo seu fim, de buscar a supremacia sobre outrem, ao invés da sabedoria em si. Resumem-se conhecimentos científicos, o saber, para aplicá-los na teoria da arte da estratégia. Porém, muito além de arte ou ciência, estratégia é

oriunda da existência social. Ela se faz através de conflitos e interesses sociais, resolvidos no confronto. Aplica-se a um elemento que vive e reage.

“Pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 21).

No final das contas estratégia é um tema de grande complexidade, onde sua essência não pode ser programada e repetida, as empresas a usam para lidar com alterações ambientais, que modificam as possibilidades. Para este fim, o estudo da estratégia perfaz a análise e a conceituação, porém envolve, também, os processos e ações para colocá-la em prática (CHAFFEE, apud (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Neste sentido se escolheu seguir o modelo de Porter para análise de forças e concepção de estratégias.

Para Porter (1991; 1999) no âmago da estratégia está o enfrentamento competitivo com as forças que o moldam. O conhecimento de como se manifestam as forças permite identificar onde é mais significativo competir, quanto mais fortes, mais estas influenciarão a competitividade de um segmento e as empresas.

Continuando, defende que através das forças é que se decide por atacar ou se defender delas. Que pode se manifestar através de um posicionamento específico, na busca por influenciar o equilíbrio da indústria ou estar preparado para transformações (PORTER, 1991, 1999).

Concluindo, na busca pela vantagem competitiva são as atividades, executadas de forma única, que devem moldar a estratégia. Principalmente quando a escolha de uma atividade contempla a exclusão de outras. Isto ensejará a escolha de estratégias genéricas. Que podem ser: liderança em custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1991, 1999).

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) este pensamento bastante analítico, feito no topo de uma organização com a sua implantação na base, proposto por Porter, podem prejudicar o aprendizado no processo. Sem contar nas dificuldades de suplantar convergências ambientais com base em dados do

presente. Os autores consideram que o processo analítico permite alimentar de informações a formulação da estratégia, não criá-la.

Outra crítica feita por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) é que as estratégias estão voltadas para grandes indústrias, onde o cenário é marcado pela estabilidade. E, em outro sentido defende um processo dinâmico, de movimentação, para ocupar a posição, porém o próprio processo focado na análise desautoriza esta ação.

Em uma passagem comentam sobre a excessiva importância da indústria que é dado por esse processo, em preterimento às capacidades e condições das empresas (MINTZBERG, ALHSTRAND & LAMPEL, 2000).

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) outra questão relevante será o afastamento da realidade, que o método analítico pode causar. Existe a perda de interjeições do negócio, inerentes da complexidade da formação estratégica, por se estar olhando a tanta distância. Sem contar que os dados para análise não são nada estáveis e claros, mas sim, obscuros, complexos e incrustados em condições mutáveis.

O foco estratégico fica muito limitado na abordagem pretendida por Porter, onde a estratégia não é única, mas sim selecionada a partir de uma gama de critérios que alimentam uma análise. Os grandes trunfos da estratégia na história mundial estão no inconcebível, na ação rumo ao considerado improvável, ao contrário do foco analítico que se atem ao já estabelecido (MINTZBERG, ALHSTRAND & LAMPEL, 2000).

Porter oferece um conjunto de instrumentos importantes para a análise estratégica, contudo não se deve limitar a visão e sim promover um debate mais amplo e complexo sobre estratégia, tanto na academia, quanto nos negócios (MINTZBERG, ALHSTRAND & LAMPEL, 2000).

Machado-da-Silva & Vizeu (2007) sobre o estreitamento da visão de estratégia e da inclusão de receitas estratégicas, perguntam se isto não prejudicará o desenvolvimento em longo prazo das empresas.

2.2.1 Análise estrutural de indústrias

Para Porter (1999) a estratégia é produto básico da forma como uma empresa enfrenta a competição. Sendo competição a convergência de cinco forças que atuam sobre o setor onde está inserida a organização. Para Carneiro, Cavalcanti & da Silva (1997) a indústria é responsável direta da lucratividade de uma indústria.

Uma análise apartada de cada uma destas forças é importante por permitir identificar a valoração de cada uma delas, muito embora desta forma isolada muitas percam a sua acuidade (CLAUSEWITZ, 2003).

Lipparini, Cazzola & Pistarelli (2000), afirmam que considerar as forças competitivas é fator mandatório para potencializar recursos e competências distintivos.

Corroborando com essa posição Machado-da-Silva & Vizeu (2007) expõe que a formulação, implantação e disseminação da estratégia deve contemplar os aspectos palpáveis da prática, na compreensão da relação entre organização e atores sociais relevantes para uma condição.

A análise e conhecimento destas forças competitivas possibilitam a empresa identificar onde a estratégia pode ser mais significativa, pois leva ao conhecimento dos pontos fortes e fracos que mais podem influenciar e quais são as oportunidades e ameaças que se configuram como mais expressivas (PORTER, 1999).

Complementado a idéia, Clausewitz (2003), afirma que é fácil definir os meios quando se sabe onde se pode e deve combater. No entanto isso não ocorre, Prahalad & Hamel (2005) afirmam que geralmente, menos de 2,4% do tempo dos gestores é gasto gerando uma visão singular do que virá numa indústria, e isto levará as empresas a tentar capitanear em um barco adernando.

As forças de competição, quanto mais poderosas, mais influenciam a rentabilidade de um setor. Todo setor tem uma estrutura de forças bastante particularizada, e, a compreensão destas características é de fundamental importância para a formulação da estratégia (PORTER, 1999).

No mesmo sentido Prahalad & Hamel (2005) defendem que as organizações devem estar voltadas ao que está acontecendo dentro de um setor, para as formas de fazer negócio mais especificamente. Por esta razão que Clausewitz (2003) defende que os combates possíveis devem ser considerados reais, na medida em que produzem efeito, quer realizem-se quer não.

Estar disposto a visualizar mais além no cenário dos negócios, normalmente oferece possibilidades mais claras de construir uma liderança no futuro e normalmente são as novas empresas, que desafiam os setores que o fazem (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Estas forças que atuam sobre a competição e por consequência influenciam a formulação da estratégia são, segundo Porter (1999), além das manobras dos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e clientes e as ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos.

2.2.1.1 Relações entre os concorrentes existentes

Com o intuito de melhor a posição de uma empresa no mercado ou porque uma empresa entendeu estar ameaçada, criam a rivalidade num setor. Esta rivalidade se manifesta por meio de alterações nos preços, inserção de novos produtos, alteração dos níveis de serviço, investimentos em campanhas publicitárias e assim por diante (PORTER, 1991; 1999).

Complementando, Porter (1991) afirma que as empresas são interdependentes, e estas manobras têm o efeito de transformar toda a indústria. Algumas táticas normalmente têm efeito negativo sobre um setor, sendo muito provável que prejudiquem a rentabilidade, a redução de preços por exemplo. Outras podem ter efeito positivo auferindo benefícios à demanda e à diferenciação de um produto.

Para Porter (1991; 1999) existem níveis diferentes de rivalidade dependendo do setor, onde para alguns é altamente exacerbada, para outros é muito amena. Sendo que esses níveis de rivalidade são em virtude da combinação de alguns componentes estruturais:

- Existe um grande número de companhias concorrendo em um setor ou suas forças são equiparáveis.
- O crescimento dentro do segmento é lento.
- Custos fixos ou de armazenamento altos ou produto perecível.
- Produto sem diferenciação ou custo de mudança.
- Aumento da capacidade ocorre em grandes saltos.
- Diversidade de origens, personalidades e de estratégias entre competidores.
- Interesse estratégico particular de uma organização no segmento.
- Barreiras de saída significativas.

Vale ressaltar que as condições de competição dentro de um mercado podem e vão mudar. Um caso é proveniente do amadurecimento de uma indústria, que altera os índices de crescimento. Outros dois casos são: a entrada de um competidor oriundo de outro segmento, com costumes diversos; e, uma inovação tecnológica, que pode mudar a relação de custos, entre outras mudanças (PORTER, 1991).

Porém, Porter (1991, p. 38) conclui que as empresas podem moldar algumas características da indústria, ou usá-las em favor próprio, mesmo que “uma companhia tenha que conviver com muitos dos fatores que determinam a intensidade na indústria”.

2.2.1.2 Ameaça de novos entrantes

De acordo com Porter (1999) com a entrada de um novo jogador no cenário competitivo do setor, existe o aporte de novos recursos e capacidades, com a finalidade de conseguir uma fatia do mercado.

Quão grave este quesito se apresenta para um campo pode ser medido através do que esperam os aspirantes em relação a algumas barreiras e a forma como as empresas estabelecidas costumam reagir. Quanto maiores e mais variados os tipos de barreiras, e, no mesmo sentido, quanto mais agressiva a reação dos competidores, menor será a ameaça real de novos pretendentes (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1991; 1999) são seis os fatores que sustentam as barreiras:

- a) *Economias de escala.*
- b) *Diferenciação do produto.*
- c) *Exigências de capital.*
- d) *Desvantagens de custo, independentes do tamanho.*
- e) *Acesso a canais de distribuição.*
- f) *Política governamental.*

Quando os novos postulantes esperam uma resposta enérgica dos estabelecidos num setor, através de um histórico de alta resistência a operação de novas ou até mesmo de inviabilizar esta. Ou quando o setor apresente um conjunto de características que possam indicar tal comportamento, a probabilidade de empresas se arriscarem é menor (PORTER, 1991; 1999).

O conjunto de características, de acordo com Porter (1991, 1999) é exposto a seguir:

- Reservas significativas para competir, em disponibilidades financeiras, caixa ou potencial de obter crédito, em possibilidades produtivas para atender ao mercado futuro ou com uma relação positiva junto a clientes e fornecedores.
- Empresas comprometidas a indústria com forte imobilização de ativos;
- Potencialidade de redução de preços das empresas estabelecidas, devido ao desejo de garantir participação ou capacidade ociosa do segmento.
- Desempenho de todas as organizações pode sofrer forte impacto com a entrada de um novo concorrente, em virtude do crescimento lento que dificulta a inserção de um novo competidor.

Não se pode deixar de considerar algumas propriedades, considerando o estudo da estratégia, quanto às ameaças de novos entrantes. Uma pela mudança em si, que pode alterar algumas das condições existentes, agravando ou atenuando as barreiras ou perspectivas de respostas. Outra é pelo resultado de escolhas estratégicas, que dá mesma forma que a anterior podem afetar o quadro. Por último, uma empresa pode superar as barreiras de entrada, conseguindo custos mais competitivos, ao passo que compartilha de capacidades advindas de outros negócios para impulsionar o novo (PORTER, 1991, 1999).

2.2.1.3 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos têm o potencial de ser empregado com a mesma finalidade da indústria e sua identificação pode ser muito tênue, levando a negócios aparentemente distantes do segmento. Porém eles atingem extensamente uma indústria, competindo com todas as empresas pertencentes (PORTER, 1991).

Os substitutos normalmente diminuem as possibilidades de retorno, sendo que sua influência será maior, quanto mais interessante for a opção excludente preço-desempenho destes para os consumidores (PORTER, 1991; 1999).

Para competir com substitutos, muitas vezes a atuação de uma única empresa não será suficiente. Neste caso uma ação coletiva pode ser uma saída interessante. Através de concentração de forças na publicidade do produto, marketing, facilitar o acesso do consumidor, melhoria da qualidade, entre outros (PORTER, 1991).

Segundo Porter (1991; 1999) são dois os produtos substitutos que merecem atenção especial, os que advêm de uma indústria de alta rentabilidade e os tem grandes possibilidades de melhorar a opção excludente preço-desempenho, comparativamente com o setor.

Porter (1991), ainda defende que analisar os movimentos e implicações de substitutos pode se justificar através da escolha estratégica de combater um produto ou de traçar as ações com base em substitutos muito fortes, e inevitavelmente presentes.

2.2.1.4 Poder de negociação dos compradores

Os compradores buscam melhores relações custo/benefício para si, pode ser forçando os preços para baixo, buscando melhor qualidade nos produtos ou níveis de serviços mais elevados. Desta forma jogam uns concorrentes contra os outros. O poder de um grupo de compradores varia de acordo com sua importância e da forma como ele pode influenciar um setor com seu comportamento. (PORTER, 1991).

As características específicas que tornam um grupo de compradores particularmente poderoso são as seguintes, de acordo com Porter (1991; 1999):

- Comprador é responsável pela compra de grandes volumes em relação ao vendedor ou indústria.
- Grande parte dos custos dos produtos do comprador é em virtude do produto que ele adquire da indústria em questão.
- Os produtos de uma indústria carecem de diferenciação, existindo outros produtos substitutos de fácil acesso.
- Os custos para mudança são baixos.
- Os lucros do comprador são baixos, o que acaba pressionado toda a cadeia.
- Compradores que agem integrando parcialmente alguns processos produtivos sobre os fornecedores e ameaçam integrar totalmente. Sua condição de integração parcial garante conhecimento dos custos envolvidos e cria uma pressão sobre os fornecedores na busca de ganhos.
- O produto da indústria é genérico e não influencia a qualidade do produto do comprador.
- O comprador é altamente informado sobre os preços no mercado, as demandas existentes e até mesmo dos custos envolvidos para o fornecedor. Desta forma ele tem muito mais argumentos para barganhar.
- O comprador terá um resultado de muitas vezes o valor do produto adquirido, ficando o comprador insensível ao preço e dando grande valor a qualidade.

Em geral estas se aplicam tanto a consumidores, quanto a compradores industriais e comerciais, com apenas duas ressalvas. Os consumidores finais são mais sensíveis quando a qualidade não é importante ou os produtos não são diferenciados e comprometem significativamente suas rendas. Já para varejistas e atacadistas, quanto mais podem influenciar os compradores (os próprios varejistas para os atacadistas e os consumidores finais para os primeiros) maiores serão seu poderes para barganhar (PORTER, 1991; 1999).

Identificar compradores com menores possibilidades de influenciar uma organização de forma negativa é um caminho para qualificar a estratégia. É improvável que todos os grupos de compradores tenham o mesmo poder de influenciar, até mesmo dentro de uma mesma indústria existe a possibilidade de uma

fatia que exerce menos pressão. Mas é claro que este quadro muda, seja naturalmente, seja em virtude de ações das empresas envolvidas (PORTER, 1991; 1999).

2.2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores

Fornecedores dotados de grande poder podem influenciar negativamente a rentabilidade de um segmento, caso este não consiga uma ação compensatória. Elevar preços e alterar a qualidade de bens e serviços é uma forma destes mostrarem suas capacidades para barganhar (PORTER, 1991; 1999).

As características que levam um grupo de fornecedores a terem elevado poder de negociação usualmente estão relacionadas às que auferem grandes poderes aos compradores. Que para Porter (1991; 1999) são as que seguem:

- É comparativamente mais concentrado do que os compradores.
- Não existem produtos substitutos. Estes podem comprometer até mesmo os fornecedores mais capacitados.
- Vendem para um número bem variado de indústrias, sendo que nenhuma representa parcela muito significativa das vendas.
- Tem um produto de grande valor para a fabricação do comprador ou para a qualidade do seu produto, ainda mais quando o insumo não é armazenável.
- Seus produtos são diferenciados ou existem custos de mudanças por parte dos compradores.
- Existe a condição real de integração das operações para frente.

Deve-se considerar a mão-de-obra, seja pela alta sindicalização ou pela qualificação e carência, como um fornecedor muito influente, podendo pressionar a rentabilidade de uma indústria significativamente. Em geral as características que empregam grande poder a esta classe são as mesmas, adicionada das questões da organização e das dificuldades de qualificar uma que está escassa (PORTER, 1991)

As características que entregam poder aos fornecedores, como no caso dos compradores, podem sofrer mudanças. Porém normalmente estão longe do alcance da organização. Mesmo assim é possível promover alterações através de ações

estratégicas, que melhorem as condições para uma companhia (PORTER, 1991; 1999).

2.2.1.6 Análise estrutural e estratégia competitiva

Com o subsídio da análise industrial é possível identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação às características que constituem as forças competitivas. Estrategicamente, uma organização deve elaborar sua ação de forma a atacar essas forças ou se defender, o que pode ocorrer de acordo com algumas abordagens (PORTER, 1991; 1999).

Prahalad & Hamel (2005) defendem que embora o pensamento das empresas devesse estar voltado para localizar novas oportunidades, perceber as mutações significativas dos negócios e investir para se preparar para atender a isso, o contrário acontece, ficam estagnadas, após utilizarem todo o que um mercado pode oferecer, apostando nas melhorias de produtividade, para tentar permanecerem vivos.

A capacidade de interpretar os sinais do ambiente, prospectar mudanças e verificar a influência sobre a organização, respondendo com ações estratégicas, influirá positivamente na efetividade de uma instituição (BERTUCCI, 2005).

POSICIONAMENTO. Essa abordagem consiste em adaptar-se a uma estrutura, dada como certa, defendendo-se às forças ou buscando uma posição onde essas são mais amenas. A escolha das áreas onde uma instituição deve competir, ou não, é feita se confrontando as capacidades da empresa e as forças competitivas (PORTER, 1991; 1999).

INFLUENCIAR O EQUILÍBRIO. O equilíbrio das forças competitivas parcialmente pode ser afetado por movimentos de uma companhia. Mais uma vez a análise estrutural ajuda a revelar os pontos em que surtirá maior impacto no equilíbrio no momento de selecionar ações estratégicas (PORTER, 1991; 1999).

EXPLORAR AS MUDANÇAS. Os segmentos sofrem alterações com o passar do tempo, em função do amadurecimento, com queda do crescimento, integração vertical, novas tecnologias, entre outros. Porém o importante destas modificações é o impacto que terão sobre as forças competitivas. Merecendo destaque as que

influenciam as forças mais significativas ou que acrescentam questões importantes para o futuro da competição num segmento (PORTER, 1991; 1999).

Lipparini, Cazzola & Pistarelli (2000) mostram que para enfrentar as mudanças de cenário, é necessário se preparar para isto, através de investimentos em competências críticas num aparelho valorativo altamente complexo.

Porter (1991; 1999) defende que a proposta para análise de uma indústria, também é efetiva para identificar o futuro quadro de um segmento e sua rentabilidade. O fator crítico será a nova configuração que o setor assumirá, considerando as forças competitivas analisadas (rivalidade, novos entrantes, substitutos, poder de fornecedores e compradores). A análise competitiva se torna importante para elaborar uma estratégia e identificar setores que valham o investimento.

2.2.1.7 Análise estrutural e definição da indústria

A definição da indústria toma contornos de grande importância, sobrepujando a definição do negócio e do produto. Visto que a análise industrial prepara uma visão do cenário, mostrando a disposição das forças. Permitindo que a organização escolha aonde atuar neste negócio, indiferente do ponto de vista estratégico e prepare suas ações para enfrentar as forças, aqui cabendo a definição para estratégia (PORTER, 1991; 1999).

Levitt (1990) afirma que as organizações devem estabelecer uma definição mais ampla do negócio, fugindo de uma orientação para o produto, recorrente no ambiente empresarial, buscando um foco que seja crítico para o sucesso no mercado em dado momento. Para Porter (1991; 1999) está busca por uma orientação correta, passa necessariamente pela análise das forças competitivas de uma indústria.

Para Prahalad & Hamel (2005), muito além de melhorar o que lhes deu sucesso, ser mais rápido e oferecer mais qualidade a um processo, é primordial encontrar as linhas que definirão o setor no futuro e reinventar suas estratégias.

Complementando, Porter (1999) defende que as companhias dedicam-se a observar os enfrentamentos com os concorrentes e evolução da participação do

mercado e se esquecem de todas as outras forças que existem num segmento e da forma como eles impactam nos negócios.

2.2.2 Estratégias competitivas

Para Porter (1999) na onda de conferir às empresas velocidade para competir em mercados globalizados, com recorrentes mudanças competitivas (que derrubam muitas barreiras da competição), tem-se confundindo eficácia operacional com estratégia. Atrás da cópia deliberada (benchmarking) e uma gama de outras ferramentas de gerenciamento, as organizações estão se parecendo sempre mais, enquanto a rentabilidade dos negócios fica prejudica.

Bertucci (2005) mostra que num ambiente atribulado, com um elevado grau de incertezas sobre o futuro, às empresas tendem a ter um comportamento uniformizado de ações estratégicas.

Prahalad & Hamel (2005), da mesma forma acreditam que as organizações estão prestando atenção demasiada às ferramentas de gestão que buscam aperfeiçoar um negócio (downsizing, reengenharia, eficácia operacional) ao invés de buscar os fatores críticos das indústrias e formas de vencer neste cenário.

A eficácia operacional consiste em realizar um grupo de atividades melhor que os concorrentes. Ela é muito importante para rentabilidade de uma empresa, porém não é condição única. Com a eficácia operacional as organizações avançam sobre a fronteira da produtividade (melhores práticas vigentes) e interfere na sua posição de custos relativa. Avanços nessa fronteira da produtividade, eventualmente, alteram o quadro de forças competitivas numa indústria (PORTER, 1999).

Contudo as ações que buscam oferecer maior rentabilidade às organizações não auxiliam estas a serem mais dinâmicas, como também não lhe conferem uma posição de competitividade no vindouro (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Contudo, Porter (1999) afirma que as companhias, quando unicamente focadas em melhorar o desempenho, acabam por se desenvolverem no mesmo sentido, evoluindo nas mesmas práticas, ficando todas muito assemelhadas. Enquanto falta algo que as diferencie, a rentabilidade fica muito limitada. Neste

sentido Prahalad & Hamel (2005) defendem que o foco nestes processos está limitado a correr atrás dos concorrentes, nunca de obter uma vantagem.

Na busca pela vantagem competitiva, são as atividades que darão esta consistência, transformarão a estratégia em algo realmente único e efetivamente promoverão sua operacionalização. As empresas devem realizar um conjunto de atividades de forma única ao encontro das suas escolhas estratégicas (PORTER, 1999).

Complementado a idéia Clausewitz (2003) afirma todo o conhecimento e capacidade que a guerra precisa se concentra em alguns resultados prévios. E que só as atividades que se dirijam a consecução do interesse devem ser consideradas. Sem o que, coisas que não teriam importância, acabam ganhando este gabarito.

De acordo com Porter (1999) além de posições exclusivas, fundamentadas em atividades que operacionalizam uma estratégia. Estas atividades melhor atingirão o objetivo de dar uma vantagem competitiva sustentável, quando forem provenientes de opções excludentes.

Prahalad & Hamel (2005) afirmam que as empresas que aumentam a eficiência nos processos, correm o risco de perder os negócios futuros, por não mudaram, não se tornarem diferentes.

Quando não é realista ter uma supremacia absoluta, se deve buscar ao máximo um domínio criterioso onde a concorrência é decisiva para o sucesso (CLAUSEWITZ, 2003).

Contudo Foss (apud CARNERIO, CAVALCANTI & DA SILVA, 1997) defende que falta uma discussão aprofundada da forma como competências e recursos promoveriam o suporte das atividades.

Porter (1999) afirma que as opções excludentes são inerentes do posicionamento e fundamentais para a estratégia. Além de transformar em mandatária a escolha, abrevia as ofertas das organizações. Dando suporte a esta idéia, Clausewitz (2003), que não se deve lançar em ações que vão além de suas potencialidades e sim fazer tudo que é necessário para seus objetivos.

Uma opção excludente é proveniente de atividades que são incompatíveis, com base em tecnologia, habilidades e conhecimentos vigentes, o que implica em escolher uma atividade em detrimento de outra. (PORTER, 1999).

As causas das opções excludentes estão relacionadas à inconsistência em reputação, não se podem fornecer valores incompatíveis sem comprometer uma posição no mercado; às próprias atividades, que necessitam equipamentos, comportamento de pessoal, habilidades e sistemas distintos; e, questões de organização interna, não tornar evidente o foco da empresa pode causar confusão para as pessoas tomarem decisões operacionais (PORTER, 1999).

Exemplificando esta visão, Nascimento, Sin Oih Yu & Sobral (2008) mostram em seu estudo sobre estratégia em produtos populares, que os valores de uma classe de consumo mais baixa, são significativamente distintos de outras superiores, influenciando o segmento de forma diferente.

Essa visão de que a vantagem competitiva é oriunda de forma como as atividades se relacionam e se reforçam mutuamente é uma evolução do pensamento de Porter, que antes considerava isto explicitamente inerente da indústria a da forma como as forças se relacionavam (CARNEIRO, CAVALCANTI & DA SILVA, 1997).

2.2.2.1 Estratégias competitivas genéricas

Descreve-se estratégia competitiva como a forma particular de uma empresa enfrentar as forças competitivas e auferir melhores retornos. Em suma, cada organização tem sua melhor estratégia, considerando sua singularidade. Contudo, podem-se citar três estratégias genéricas válidas para buscar um desempenho superior (PORTER, 1991).

Assumir uma dessas estratégias genéricas requer grande envolvimento e uma série de alinhamentos para viabilizá-las. A falta de foco numa estratégia ou configuração não sustentável para pô-las em prática, muito provavelmente dissipará os efeitos positivos. Não que seja totalmente inviável adotar mais de uma estratégia, só é muito improvável (PORTER, 1991).

A aplicação de uma destas estratégias requer habilidades e recursos específicos, uma estrutura organizacional peculiar, com controles e sistemas

diferenciados, e, um estilo de liderança particular, que interferirá na cultura da empresa (PORTER, 1991).

As estratégias genéricas de acordo com Porter (1991) são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL. Para se utilizar esta estratégia, é vital que a organização promova uma série de ações voltadas ao controle de custos em toda a organização. Custo passa a ser a palavra de ordem, mas sem desconsiderar outras áreas, como qualidade (PORTER, 1991).

Nascimento, Sin Oih Yu & Sobral (2008) corroboram com esta idéia, mesmo que no estudo em questão os custos sejam fatores críticos de sucesso em produtos populares, toda a cadeia deve ser focada e desenvolvida, considerando utilidades e formas de adquirir um produto dentro de uma classe.

Segundo Porter (1991) é imperativa para uma posição de liderança de custo total simplificar a fabricação dos produtos, atingir uma boa posição no mercado, alta participação normalmente, um arranjo favorável para aquisição de matérias-primas, grande volume e uma vasta linha de produtos para dissolver custos.

Para se iniciar nessa estratégia, é necessário investimento vultoso em equipamentos, preços agressivos e ganhar participação de mercado rapidamente, mesmo que a custo de lucratividade (PORTER, 1991).

Uma posição de baixo custo proporciona um retorno significativo quando estabelecida, mas é necessário o constante investimento em modernização de instalações e equipamentos para sustentar a posição (PORTER, 1999).

Em um mercado despreparado economicamente ou que não tenha a percepção do retorno que os custos baixos podem auferir, esta estratégia é particularmente interessante (PORTER, 1991).

Seguir uma estratégia de liderança em custos tem fortes exigências, no investimento em novos equipamentos e substituição do obsoleto, estar em dia com os avanços de tecnologia e manter uma linha de produtos enxuta. Declínios em

custos e economia de escala com volume não são inexoráveis e exigem atenção máxima da companhia. E, claro, envolvem alguns riscos (PORTER, 1991):

- Alteração da tecnologia invalida investimento e aprendizado adquirido;
- Novos concorrentes ou já estabelecidos avançam sobre os custos baixos;
- Ficar alheio a mudanças necessárias no produto ou marketing;
- Aumento de custos que diminuem a margem e impedem de auferir as vantagens.

DIFERENCIAÇÃO. Esta estratégia consiste em agregar valor a uma dimensão ou mais, dentro de uma indústria, ao ponto de um produto ser considerado único. Ela proporciona uma ligação com o consumidor e aumenta as margens. A primeira promove maior poder de negociação com os próprios clientes, não há outro produto comparável e institui barreiras a entrada. A segunda torna desnecessária custos muito baixos e possibilita melhores alternativas de negociação com fornecedores (PORTER, 1991).

Kayo, Kimura, Martin & Nakamura (2006), defendem que o investimento em ativos intangíveis cria valores na relação com o mercado que é raro e insubstituível, promovendo melhores retornos para uma empresa. Complementam ainda que as formas de criar esses valores se modificam de acordo com a maturidade do produto.

Uma posição diferenciada normalmente está desvinculada de uma alta participação no mercado. Ela é muito melhor alinhada com uma posição de exclusividade. Em geral, é improvável que diferenciação e baixo custo estejam alinhados, pelas origens onerosas das ações de diferenciação. Porém, em alguns mercados, a condição de custos e preços competitivos é imperativa, onde a diferenciação pode permitir retornos melhores (PORTER, 1991).

As empresas precisam ser capazes de promover grandes transformações no setor, não somente tentar fazer melhor o que já é realizado. É preciso ser diferente também (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

A estratégia de diferenciação tem, igualmente, alguns riscos associados (PORTER, 1991):

- Concorrentes atingem uma liderança de custos extremamente ampla, onde a diferenciação não garante mais a vantagem;
- Fator de diferenciação perde valor para aos consumidores;
- Imitação diminui o potencial de diferenciação.

ENFOQUE. A estratégia de enfoque visa selecionar uma parcela específica do mercado, seja através de segmento do produto, grupo de consumidores ou questões geográficas, e, através de uma estrutura de funcionamento que leve em conta as peculiaridades, atender às necessidades particulares do grupo selecionado (PORTER, 1991).

Esta estratégia genérica não pretende ser diferenciada ou líder em custos perante toda a indústria, entretanto, voltada para um alvo estratégico limitado, atingirá uma das outras posições, ou ambas. Este resultado é esperado com base na premissa de que uma empresa focada tem maiores chances de conseguir uma posição de vantagem do que concorrentes que tentam atingir um grupo amplo, como toda uma indústria (PORTER, 1991).

Da mesma forma que as duas outras estratégias genéricas, enfoque possibilita defesas contra as forças competitivas. Além do que, permite eleger uma posição com menores possibilidades de enfrentar substitutos ou concorrentes mais limitados. Por final, existe uma limitação do volume de mercado que pode ser atingido com esta estratégia, preserva-se a rentabilidade a um custo de não atingir todo o mercado (PORTER, 1991).

Riscos associados ao enfoque (PORTER, 1991):

- Liderança em custos muito ampla de um concorrente em toda indústria que inviabiliza as vantagens de atender a um segmento estreito;
- Generalização de alvo estratégico e mercado amplo;
- Maior segmentação do mercado, inclusivo do alvo estratégico.

2.2.2.2 *Origens das posições estratégicas*

Essa forma peculiar de enfrentar a competição e ser diferente a que se denomina estratégia, emana de três fontes ao mesmo tempo distintivas e que

contêm suas inter-relações. O conceito de posicionamento das estratégias serve para levar as estratégias genéricas (PORTER, 1991), mais simples e amplas, a um nível de aprofundamento em especificidade (PORTER, 1999).

As posições podem ser baseadas em variedade, necessidade e acesso, de acordo com Porter (1999).

Iniciando, o posicionamento baseado na variedade foca na atuação em subconjuntos de produtos e serviços para as escolhas estratégicas. Através de uma seleção de atividades exclusivas, tentará atender a necessidades específicas dos clientes num segmento (PORTER, 1999).

O segundo princípio para o posicionamento advém da seleção de um grupo exclusivo de consumidores e se orientar para o atendimento, o mais próximos da totalidade, do que os é imprescindível. Mais uma vez é imperativo que exista um grupo de atividades possível desenhadas para o atendimento dessas necessidades dos clientes, em contrário não é possível se posicionar com vantagens por esta via (PORTER, 1999).

O foco da terceira, e mais incomum, origem de posicionamento está na busca pela melhor forma de atingir um cliente específico. Em suma, não existe a criação de um segmento estreito de produto ou atenção especial as demandas de um grupo de clientes, mas sim um conjunto de atividades que possibilite atender a demandas de acesso, de um grupo de consumidores distintos. O que segmenta os clientes é a forma de atingi-los, não uma diferença nos clientes ou mercado (PORTER, 1999).

2.3 Gestão no futebol

2.3.1 Construção do simbólico

O futebol, enquanto maior expressão popular do Brasil teve uma origem amadorista e romântica. Desde o princípio atraia atenção de sociedade, seja da aristocracia, com a atenção ao esporte e sua distinção, ou, no interesse das camadas populares, voltadas às agremiações (GUTERMAN, 2009).

Para Aidar & Leoncini (2002) o futebol deixou de ser apenas um esporte e procura seu espaço como negócio na indústria do entretenimento. Desde suas

origens, como acontecimento cultural, passando pela fase de esporte amador e culminando em um negócio que atrai atenção de bilhões de pessoas no mundo, o futebol sempre promoveu o encontro entre produtos esportivos e consumo.

A magia do futebol foi forjada através de uma filosofia de virilidade, liderança, formação do caráter e, principalmente, a insaciável vontade de vencer, respeitando um conjunto moral (*fair play*). Através desse desejo pela supremacia que envolve o futebol é estabelecida a indústria deste esporte. E, volta ao povo como espetáculo (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Durante toda a evolução da disputa do futebol existiu o conflito entre àqueles que o viam como um fim, o esporte pela prática, e outros que enxergavam no futebol um caminho para conquistas (GUTERMAN, 2009; AIDAR & LEONCINI, 2002).

O futebol chegou ao país com status de esporte elitista, o que durou por algum tempo, e, dificultou o acesso de classes mais baixas e a raça negra ao esporte (BRUNORO & AFIF, 1997; GUTERMAN, 2009). Contudo, já nos primeiros anos do esporte no país se iniciou um processo de identidade nacional no futebol, forjada nos dribles de Charles Muller e Friedenrich (GUTERMAN, 2009).

Desde o início a exigência pela profissionalização partiu de pressões dos torcedores. Com o forte apelo que o esporte tinha entre as pessoas, os campeonatos se tornaram populares. Para vencer era necessário ter bons jogadores, daí a necessidade de remuneração (AIDAR & LEONCINI, 2002; GUTERMAN, 2009).

Mesmo com toda a coação dos participantes por uma mudança rumo ao profissionalismo e abrangência a outras classes sociais, os dirigentes relutavam em deixar de lado amadorismo e elitismo, principalmente o racismo, no futebol (BRUNORO & AFIF, 1997).

Sem considerar o que levou o futebol a se tornar tão apelativo ao interesse do público em todo o mundo. Sua relação econômica vem desde o amadorismo, para pagar estádios e campos, e, deve continuar a sofrer alterações neste sentido (GRELLET, 2002; GUTERMAN, 2009).

Contudo nesta época, a partir de 1920 até 1950, foi adotada no Brasil uma gestão paternalista nos clubes, onde dirigentes aportavam recursos para manter as instituições. Somente no período de 1950-70, com as maiores exigências de rendimento, que o profissionalismo se estabeleceu, sendo criados departamentos auxiliares nos clubes (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Contudo, Brunoro & Afif (1997) mostram que sempre existiu um marasmo na gestão do futebol nacional. Desde 1930 os dirigentes se preocupam com a concorrência estrangeira por jogadores, contudo este quadro ainda é real na atualidade (BRUNORO & AFIF, 1997; AIDAR & LEONCINI, 2002; PARÍS ROCHE, 2002).

Completando este pensamento (CARRAVETTA, 2006) considera que a gestão dos clubes e seus conselhos estão a serviço de interesses políticos e elitistas, o que desvirtua a atenção aos interesses dos torcedores.

No início do ano 2000, ainda são poucos os departamentos de futebol que apresentam uma profissionalização mais apurada no Brasil, porém já existe uma visão de que a busca por novas receitas é um imperativo para a competitividade no esporte e a profissionalização começa a se mostrar mais latente (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Aidar & Leoncini (2002), para retratar a evolução das receitas no futebol nacional como negócio, utilizam um sistema de receitas proposto por Ekelund (1998), segue:

- Era do estádio – as receitas do negócio giram em torno da bilheteria e da relação direta torcedor-clubes;
- Era da TV comercial tradicional – com a transmissão do futebol televisionada surgem os patrocinadores;
- Era dos patrocinadores – aumento da participação destes na geração de receitas de clubes e ligas;
- Era da nova mídia – grande aumento das receitas através da transmissão pela TV; uma nova forma de se relacionar com consumidores (diretos e intermediários), TV paga, internet, necessidade de lucro para intermediários.

2.3.2 Profissionalismo

Para Aidar & Leoncini (2002) sempre existiu um duelo entre a instituição do clube social e empresa profissional pelo controle do futebol. Os autores associam clube social ao amadorismo e não deixam espaço para uma evolução de organização e profissionalismo do esporte através destes. Para Brunoro & Afif (1997) e Rezende (2000) os estatutos dos clubes prejudicam o desenvolvimento do profissionalismo, uma vez que impedem a remuneração de diretores e vice-presidentes de futebol.

Para París Roche (2002) se deve tomar cuidado ao se comparar as associações privadas sem fins lucrativos (no caso os nossos clubes de futebol) com a empresa privada. No conceito do autor, contrariando Aidar & Leoncini (2002), não se pode simplesmente aplicar as técnicas de gestão de instituições comerciais aos clubes, sem que sejam consideradas suas peculiaridades, principalmente quanto a sua missão fundamental.

Considerando as mesmas particularidades, mas com a ótica do mercado, Grellet (2002), afirma que o futebol se tornou grande por diversos motivos e pelo apelo emocional junto ao seu público. E que se deve considerar o impacto que as ações estritamente voltadas à maximização de receitas de curto prazo podem trazer a percepção de qualidade que o público tem para o esporte.

Contudo, París Roche (2002) não exclui a necessidade de utilização de técnicas de gestão e pensamento estratégico no esporte. Segundo o próprio autor, a vivência diária não é suficiente para superar os problemas que afetam a administração de sociedades esportivas, devido às demandas da sociedade, na prática, no espetáculo e na estrutura.

Leoncini (2001) no mesmo sentido, mostra com o resultado do seu estudo, que uma visão estratégica, que considere as forças envolvidas nos ambientes externo e interno e as competências associadas, são primordiais para o sucesso da gestão dos clubes na indústria do futebol.

Desconsiderando o fato de que a adoção de uma estratégia possibilite o melhores resultados a uma organização, uma das particularidades da gestão na

indústria do esporte está em ser pouco formalizada. As ações são realizadas sem uma orientação, muito do surgimento de uma oportunidade inegável (PROHMANN, 2003; ANSOFF, 1977 apud SILVA, 2006).

Considerando toda a questão Brunoro e Afif (1997), afirmam que este quadro é devido à relutância em mudar do dirigente do futebol brasileiro, como mostra a história, embora em 1997 tenhamos excelentes resultados no campo, muitos dos problemas de 1930 ainda estão presentes.

París Roche (2002) que a falta de planejamento e responsabilidade com a gestão dos negócios marcou uma fase onde não existia responsabilização pelas dívidas. E, somente após esta responsabilidade ser atribuída, que os clubes passaram a ter uma gestão mais eficaz.

Neste sentido podemos fazer uma analogia com o Brasil, que teve somente na medida provisória nº 2.193/2001 atribuição de responsabilidade legal para dirigentes de clubes e federações. Esta medida provisória foi originada através da reunião de notáveis, com o intuito de “salvar” o futebol brasileiro (NETO & MANSUR, 2002).

Embora pareça excesso de radicalismo, para alguns, a gestão profissional com administradores sem ligação com os clubes, se deve levar em conta que quando se fala em comissão técnica e jogadores este processo está bastante evoluído (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Para Brunoro e Afif (1997) e París Roche (2002), a qualificação de um profissional para atuar na gestão esportiva passa pela vivência do mundo esportivo pelo detentor dos conhecimentos administrativos e uma bagagem teórica sobre administração para as pessoas que são envolvidas com o esporte. Por isso a falta de profissionais qualificados na área.

O futebol como qualquer outra atividade que envolva o emprego de recursos e valores, deve ser submetido a um processo de gestão eficaz dos insumos. Embora não seja esta uma condição única, visto que a exigência não é apenas por um equilíbrio financeiro, mas também bons resultados dentro dos gramados, que deve

ser o objetivo de um clube de futebol com departamento profissional (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Para Grellet (2002) o futebol tem sua gestão incompatível com o mercado de entretenimento, do qual faz parte. Que o amadorismo e amor à camisa já não devem fazer parte do mundo deste esporte, se considerando os valores financeiros que o envolvem.

No futebol nacional a ocorrência de balanços deficitários é recorrente entre diversos clubes e não se podem apontar quais as estratégias de gestão que foram falhas, pela falta de profissionalização e dados sobre as gestões (AIDAR & LEONCINI, 2002). Na temporada de 2008, aproximadamente 71 % dos clubes (15 entre 21) analisados tiveram déficit no exercício (CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES, 2009).

Contudo, de acordo com a revista Deloitte & Touche (1999, apud AIDAR & LEONCINI, 2002) a capacidade de gerar receitas é um dos principais fatores que atraem investidores para o futebol. Complementando esta idéia Aidar & Leoncini (2002), através de um ajuste comparando o PIB (Produto Interno Bruto) de Brasil e Inglaterra e o gasto médio com futebol dos ingleses, chegaram ao valor de R\$ 57,00 anuais por torcedor de gastos no futebol. O que levaria um clube como o Palmeiras, que tem 8,6 milhões de seguidores a ter uma capacidade de gerar receitas de R\$ 493 milhões anuais.

Aidar e Leoncini (2002) consideram que a falta de capacidade para gerar receitas superiores às despesas no futebol brasileiro advém da falta de planejamento, ou simplesmente de não respeitar tal, e, esta intimamente ligada por decisões tomadas com base na emoção, na falta de estratégias. Brunoro & Afif (1997) complementam afirmando que a falta de recursos advém de um processo de gestão arcaica e de mudanças lentas. Apontam ainda a situação econômica do país, contudo a projeção de gastos por torcedor, feita por Aidar & Leoncini (2002) mostra o contrário.

París Roche (2002) afirma que o planejamento estratégico é de crucial importância na gestão esportiva, devido às modificações no espetáculo. Principalmente sobre as formas de financiamento, alterações no volume de público e

concorrência com outros esportes. É necessário pensar no futuro considerando o que poderá haver de diferente nas relações do esporte.

Complementando a idéia, Rezende (2000) defende que a gestão de um clube de futebol deve seguir um planejamento, através da análise do ambiente externo em sua generalidade e no aprofundamento dos ambientes de ação direta e indireta, fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores.

Grellet (2002) ressalta um fato assustador do futebol brasileiro, que por questões de divergências políticas, facções se dedicam para o insucesso da gestão do clube para obter vantagem em eleições futuras. Seguindo, o autor defende o fim do modelo de associação sem fins lucrativos. Pela falta de representatividade do modelo e por causa das gestões curtas, que impedem ações de médio e longo prazo.

Acrescenta ainda que pelas ações de curto prazo, acabam perdendo grandes jogadores, capazes de gerar mais rendas e se enfraquecem ainda mais perante clubes europeus. Falta racionalidade econômica na gestão do futebol nacional (GRELLET, 2002).

No conceito de Leoncini (2001) a complexidade e dinamismo da cadeia produtiva que envolve o futebol é que levará os clubes na direção do profissionalismo. Que para o autor é a gestão diligente dos recursos de um clube, voltado para a direção estratégica.

2.3.3 Relacionamento com a indústria

As relações do futebol, contemplando todo o sistema, desde clubes, federações, produtores de bens e serviços de suporte, até chegar ao consumo final, envolvem grande complexidade. Neste sentido é necessária uma estrutura coerente para administrar o futebol como entretenimento. Principalmente em virtude das ações corrompidas que ocorrem no futebol e da diversidade de interesses dos torcedores (AIDAR & LEONCINI, 2002).

A oferta de produtos e serviços no futebol negócio ocorre através de um sistema esportivo, que envolvem agentes e instituições direta ou indiretamente. Este sistema é composto por (AIDAR & LEONCINI, 2002):

- Agrupamentos esportivos – Clubes, ligas privadas e confederações estaduais e nacionais;
- Produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte - equipamentos esportivos;
- *Produtores e vendedores de serviços diretos necessários à prática do esporte* (treinadores, médicos especialistas);
- Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (transmissão televisiva, loteria esportiva, mídias).

Ademais toda a influência que os participantes do sistema esportivo do futebol têm sobre os negócios, o principal valor de tudo isto reside no poder de atingir grandes massas e no simbólico que a relação entre o esporte e o torcedor gera. A exposição do esporte mundialmente leva não somente a marca do clube e do atleta, mas também a dos patrocinadores (AIDAR & LEONCINI, 2002).

O negócio do esporte tem sua rede de relacionamentos construída sobre três pilares, sendo dois diretos e o terceiro indireto. Uma é composta pela FIFA (Fédération Internationale de Football Association), confederações continentais, ligas e clubes. A segunda coluna está estreitamente ligada ao consumo do futebol, abrangendo desde o torcedor, responsável direto pelo elo da cadeia de relacionamentos, até outros clubes (compra e venda de jogadores), passando por todos os produtores de bens e serviços auxiliares (AIDAR & LEONCINI, 2002).

É da interação dos clubes de futebol com o mercado e da posição perante as complexas redes empresarias que surgem as competências e estratégias dos agentes esportivos. E são as competências que possibilitam a escolha de novas, ou diversas do original, estratégias (LEONCINI, 2001).

O futebol desperta grande interesse da comunidade em geral, por ser oriundo da cultura local. Ele atrai atenção da opinião pública, legisladores, por isso essas forças devem ser consideradas com atenção nos negócios que envolvem as duas outras pilastras (AIDAR & LEONCINI, 2002).

A FIFA intenta agenciar o futebol mundialmente, da forma que achar conveniente, agindo no estabelecimento das regras e garantindo sua efetividade, na manutenção do bom relacionamento e equilíbrio entre clubes, federações e

jogadores, inclusive intervindo em situações conflituosas, regulando a atividade (BRUNORO & AFIF, 1997; CARRAVETTA, 2006).

No contexto mundial, as confederações continentais e as federações nacionais tratam de questões institucionais do futebol, enquanto ligas profissionais, voltadas para o futebol como negócio, tratam da organização e promoção dos campeonatos, principal produto do esporte no relacionamento com os consumidores e que definem as opções de consumo destes (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Contudo no Brasil e na América Latina, esta questão ainda não foi resolvida. São criadas diversas competições que pesam demasiadamente sobre o futebol, principalmente na relação clubes-jogadores e clubes-torcedores, e, as confederações nacionais (CBF no Brasil) não entram em acordo com a Confederação Sul-americana acerca do calendário mais adequado (AIDAR & LEONCINI, 2002). Brunoro & Afif (1997) na mesma corrente, defendem que o calendário sobrecarregado prejudica o brilho do esporte no país.

Embora Aidar & Leoncini e Brunoro e Afif tenham feito referência a esta questão em livros com edição de 2002 e 1997, anterior a introdução do campeonato de pontos corridos no Brasil em 2003. A discussão sobre o calendário se mantém em pauta. Recentemente foi bastante veiculada a adequação do campeonato nacional ao calendário europeu, iniciando no segundo semestre de um ano e terminando do primeiro do seguinte. Inclusive a eliminação dos campeonatos estaduais ainda é discutida (CLIC RBS 2009; GLOBO ESPORTE, 2009; UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2009).

Se na organização dos campeonatos ainda não há um doutrina igual à européia, numa questão o futebol nacional caminha no mesmo sentido. Os clubes, detentores de marcas históricas, negociam as transmissões para televisão através do Clube dos 13, que reúne os principais clubes nacionais (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Estas colunas do espetáculo do futebol se relacionam mutuamente, de três formas distintas. Onde o produto é formado pelas ligas e clubes, com participação ativa e importante dos jogadores, astros da atividade e de grande valor financeiro para os clubes brasileiros, através dos campeonatos (AIDAR & LEONCINI, 2002).

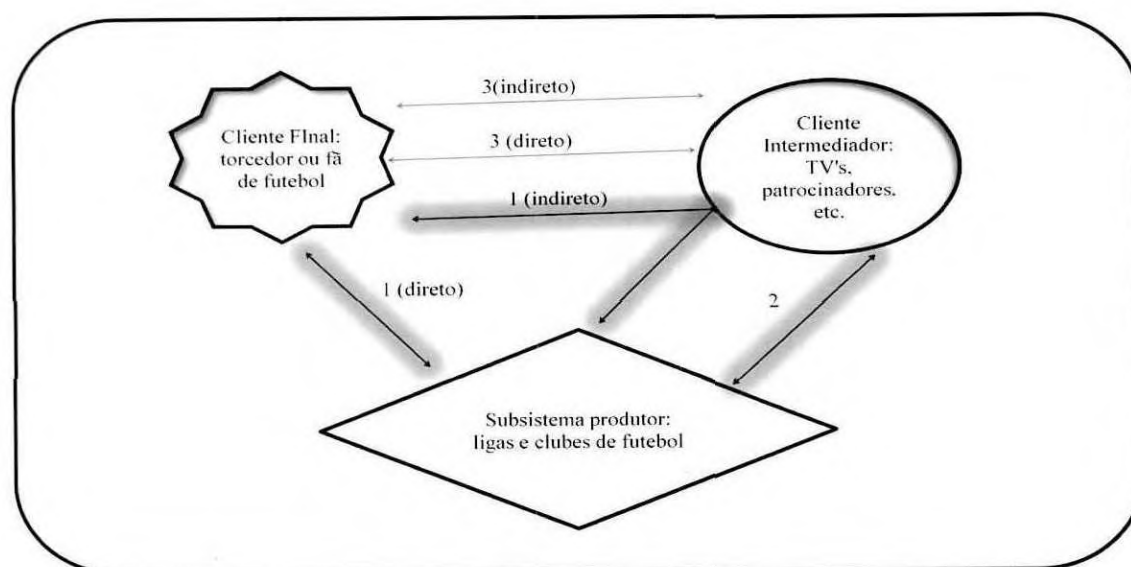


Figura 1. O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.

Fonte: Adaptado de Aidar & Leoncini (2002).

Neste sentido, o primeiro relacionamento é o de maior distinção, por estabelecer o valor das marcas dos clubes e campeonatos, estando diretamente relacionada com a capacidade de prover receitas. Numa razão direta, ele se forma com os torcedores consumindo a produção dos clubes, ligas e federações (ir e consumir no estádio, nas lojas de clubes). Indiretamente ele se estabelece quando um fã consome produtos licenciados, junto a um cliente intermediador (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Para Leoncini (2001) o relacionamento do consumidor com clubes, ligas e federações, o relacionamento do tipo 1 citado acima, é muitas vezes ofuscado, pelo alta parcela de representatividade das receitas de TV para os clubes.

O relacionamento do tipo 2 ocorre quando um cliente intermediador se relaciona com os produtores (clubes e ligas). Seja através de exploração das marcas de clubes e campeonatos (TV, empresas de licenciamento) ou no marketing esportivo (patrocinadores, fornecedores de material esportivo) (AIDAR & LEONCINI, 2002).

O terceiro tipo de relacionamento envolve o torcedor e os consumidores intermediários. Aqui os campeonatos, clubes, jogadores não são o produto principal,

mas sim os recursos, para comercialização de mercadorias esportivas, através da criação de marca com propaganda, ao fã do esporte (AIDAR & LEONCINI, 2002).

A compreensão dos relacionamentos comerciais que envolvem a indústria do futebol é importante para a formulação de uma estratégia harmoniosa entre os complexos e distintos, porém intimamente relacionados, negócios que formam o futebol (LEONCINI, 2001).

No futebol nacional, onde poucos departamentos de futebol têm estruturas semelhantes a empresas, são poucos os dados para construir teses sobre esse negócio. No futebol inglês, onde os clubes são bastante estruturados, tendo todos os 92 clubes das 4 divisões seus balanços auditados e publicados são um bom lugar para se espelhar (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Segundo Aidar e Leoncini (2002), estudos feitos pela revista inglesa Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance, não verificaram uma relação significativa entre lucratividade e resultados em campeonatos. Já os autores Szymanski & Kuypers (1999, apud AIDAR & LEONCINI, 2002), ressaltam o relacionamento entre gastos com salários e sucesso em ligas (campeonatos) e sucesso na liga e receita, para referenciar o funcionamento do negócio em futebol.

No cerne da atividade de um clube de futebol está a transformação de habilidades e talentos, de jogadores e técnicos em performance em campo e fomento de novos talentos (LEONCINI, 2001).

O crítico da gestão do futebol como negócio são os gastos com jogadores (contratações e salários) que evolui muito próximo das receitas, numa crescente espiral. Este critério é crucial para um bom desempenho dentro de campo. E, para se ter bons jogadores é preciso pagar melhor que outros clubes. Contudo, as probabilidades de sucesso serão maiores (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Conforme aponta Silva (2006), na Inglaterra as firmas (clubes) de maior poder aquisitivo, tornaram-se dominantes na liga. Somente através da injeção forte de capital que o Chelsea conseguiu alcançar alguns resultados mais significativos.

Neste sentido, um fator fundamental para a gestão de um clube, se encontra em investimento relevante para ter um bom elenco de atletas e receitas que propiciem um superávit ao final da temporada. (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Para Silva (2006) esse cenário de altos investimentos em salários, onde alguns clubes se destacam, pode levar a uma tendência negativa de gastos excessivos e prejudicar a rentabilidade das agremiações.

Com a receita altamente influenciada pelo bom desempenho em campo e os resultados pressionados pela remuneração dos esportistas, torna-se imperativo uma gestão eficaz dos recursos no mundo do futebol (AIDAR & LEONCINI, 2002). Ilustrando a afirmativa, o caso do Liverpool, time Inglês, que prima pela gestão financeira eficaz, não se comprometendo além do que é capaz de gerar, mesmo que não tenha conseguido conquistar a liga nacional recentemente (SILVA, 2006).

Profissionalismo no sentido deste esporte seria uma gestão lúcida dos recursos envolvidos, na busca pro retorno financeiro e *performance* técnica (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Aidar e Leoncini (2002) defendem que a mudança para a gestão profissional ocorrerá através de necessidades oriundas do mercado, sem uma imposição legal. E, neste quadro de despesas com jogadores pressionadas pelo mercado europeu, receitas em ascensão, porém em moeda local, pressão de patrocinadores, TV e opinião pública, que o futebol brasileiro busca as vias para a profissionalização.

Contudo, conforme aponta Silva (2006), a legislação de países como Inglaterra e Espanha, propiciou um rápido avanço das agremiações na busca por uma gestão mais racional, valorização dos torcedores e busca de sustentabilidade na atuação.

Normalmente as mudanças no futebol são oriundas do ambiente externo, como no caso da TV, que injetou muito capital no negócio. Entretanto, os clubes perceberam que é imperativo à sobrevivência no esporte, devido às pressões salariais, saídas de jogadores para a Europa e necessidade de boa estrutura, buscar formas alternativas de renda (GRELLET, 2002; SILVA, 2006).

Contudo, para transformar o futebol num evento, deve haver ações conjuntas entre times, através das federações e ligas na organização e divulgação de campeonatos competitivos e que não sejam estafantes, e, dos clubes isoladamente, oferecendo estrutura adequada à prática de um esporte de alto nível, inclusive na presença da torcida, através da criação de produtos, serviços e estrutura voltada para os fãs (AIDAR & LEONCINI, 2002).

No mesmo sentido (SILVA, 2006) defende que a busca por novas receitas pelos clubes nacionais deve passar necessariamente pela melhoria do relacionamento com o torcedor e por um campeonato de qualidade e competitivo.

O campeonato Brasileiro é um dos mais competitivos do mundo, porém isto se deve a ineficácia da gestão, dificuldade de se manter elencos e perdas financeiras dos clubes, promovendo mudanças drásticas de uma temporada para a outra, promovendo grandes alterações nas primeiras colocações dos campeonatos (SILVA, 2006).

O produto oferecido pelo negócio do futebol só podem ser concebido, através de uma interação entre concorrentes, um clube é complemento do processo produtivo alheio (LEONCINI, 2001).

Complementando a idéia anterior, Aidar e Leoncini (2002) exploram conceito de que a concorrência no futebol é diferente, onde os adversários são fundamentais para a existência e lucratividade da atividade, tornando-se parceiros. Embora todos os clubes ambicionem superar os outros, pois o bom rendimento esta relacionado a melhores receitas, todos querem uma liga forte, pois a alta competitividade de um campeonato atrai mais consumidores. Grellet (2002) acrescenta que a indústria do futebol tem sua força econômica medida no conjunto.

Porém fica espaço para uma questão não resolvida no defendido por Aidar & Leoncini (2002), Grellet (2002) e Silva (2006), onde um campeonato competitivo leva a receitas maiores. Pois, em seu estudo sobre competitividade no futebol, Silva (2006) demonstra que o campeonato Inglês é o que apresenta os maiores níveis de desequilíbrio e de dominância (número reduzido de agremiações nas primeiras posições) em longo prazo. Contudo é o que apresenta os maiores níveis de receitas entre todos estudados (UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2008).

Tratando-se dos clubes isolados, o fator da torcida é fundamental para a capacidade de geração de receitas de um clube. Enquanto outros bens podem ser adquiridos, uma torcida pode levar décadas para se forjar (AIDAR & LEOCINI, 2002). Complementando esta idéia, Grellet (2002), que a quando se refere à quantidade de torcedores, os grandes clubes são os mesmos, quase que na sua totalidade, desde o início da profissionalização.

2.3.4 Relacionamento com o torcedor

O grande impulso de divulgação do futebol adveio da TV. Contudo, isso foi possível somente por haver um grande número de pessoas interessadas neste esporte. É atribuída a alguns fatores a motivação deste esporte ser o preferido no mundo (GRELLET, 2002):

- Imprevisibilidade dos resultados muito maior do que em outros esportes;
- Simplicidade das regras leva a uma fácil compreensão da sistemática do jogo;
- Aceita diversidade de biótipos para a prática;
- Baixo custo para a prática em geral;
- Disputa apaixonante, promovendo uma atuação entre agentes e espectadores;
- Duração, uma partida é comentada muito antes de ocorrer e exaustivamente discutida após.

O futebol, numa esfera mundial, promove uma identificação com o torcedor. Uma relação que envolve síncope de alterações morais, que tem pouco haver com satisfação e não se muda constantemente, os torcedores de um clube não torcerão por outro. E, esta interação pode ser aproveitada de forma comercial. (AIDAR & LEONCINI, 2002). Contudo Rein, Kotler & Shields (2008) levantam a questão de concorrência de outros esportes e formas de entretenimento. Sendo assim possível que uma pessoa deixe de consumir um produto esportivo se este não o satisfaz mais.

Aidar e Leoncini (2002) afirmam que o futebol pode ser considerado, mediante boa gestão, como um produto que sofre pouca alteração na demanda quando aumentam os preços e tem a demanda ampliada com o aumento da renda.

Os autores complementam esta idéia lançando uso de Szymanski & Kuypers (1999), os quais afirmam que a demanda é inabalável a alterações no preço comparado com outros fatores que podem influenciá-la. Isto é devido a toda paixão que o futebol envolve, transformando ele num evento único (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Em outro sentido, Grellet (2002) defende que o futebol atinge um patamar de relacionamento e fidelidade com o consumidor, como não se vê em outro tipo de indústria. É muito improvável que um torcedor mude de clube, até mesmo com uma *performance* pífia.

Mas não se pode deixar de considerar que embora o torcedor não altere sua paixão por um clube de futebol, dependendo dos resultados de campo e da satisfação dele com os serviços oferecidos, ele poderá deixar de consumir, ou até mesmo migrar os gastos para outros esportes e formas de entretenimento, baixando a arrecadação dos clubes (REIN, PORTER & SHIELDS, 2008; AIDAR & LEONCINI, 2002).

Kim (1997, apud LEONCINI, 2001) é preciso compreender as dimensões de qualidade para o jogo de futebol (principal produto dos clubes, ligas e federações) para ofertá-los com maestria: uma esfera correlacionada ao jogo e outra à administração do evento.

O resultado positivo do jogo para uma agremiação propicia a ampliação, no longo prazo, dos aficionados. Em outro sentido, a mudança do perfil dos torcedores no estádio, está relacionada a questões que perfazem a administração, como melhorias na qualidade de estrutura e serviços nos estádios (KIM, 1997, apud LEONCINI, 2001).

Para Leoncini (2001), os clubes brasileiros por muito tempo estiveram focados apenas num desses fatores, o resultado esportivo. Contudo, ambos os aspectos, do resultado do jogo (rivalidade, competitividade, manter grandes jogadores) e da

administração do jogo (condições de estádios para torcedores, TV's) devem ser melhorados para fortalecer a cooperação na indústria do futebol e sua posição nela.

Para Aidar e Leoncini (2002) a gestão do negócio no futebol deve ser voltada para o torcedor, com a criação de produtos adequados aos seus interesses e que os façam consumir mais, quanto maior for a renda. Usando o conceito de Szymanski & Kuypers (1999, apud AIDAR & LEONCINI, 2002) o futebol tem que transformar cada jogo numa atmosfera magnífica, para que seja um evento único.

Entretanto, os próprios autores fazem uma ressalva ao mote da renda para o público esportivo, pois as novas estratégias, com ascensão social das torcidas, podem ser prejudiciais ao longo prazo, quando diz respeito da fidelidade do torcedor. Destacando que o imperativo não é perceber o valor que existe nesta relação, mas sim de identificar corretamente as tensões históricas entre clubes e torcedores e saber utilizá-las para gerar receitas (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Taylor (1998, apud AIDAR & LEONCINI, 2002) defende que há uma inversão no nível de devoção e renda, onde os torcedores de menor poder aquisitivo frequentam mais os estádios e as alterações na estrutura dos estádios são apontadas por estes torcedores mais habituais como detrimento a experiência do jogo.

Os torcedores clássicos foram fundamentais para o fortalecimento do esporte e de clubes, para tanto os profissionais devem levar isto em consideração, ao mesmo tempo em que consideram a "atuação local e global, a responsabilidade perante a sociedade e uma explosão comercial incontida" (AIDAR & LEONCINI, 2002, p. 93).

Mesmo com estas ressalvas em relação à renda, isto não impediu que os clubes europeus investissem em estrutura para atrair os fãs com maior poder aquisitivo. O futebol se tornou um segmento de grande retorno na indústria do entretenimento (AIDAR & LEONCINI, 2002).

Grellet (2002) levanta outra questão na forma de ver o futebol como um produto e na interpelação do torcedor. Muito embora o marketing traga incontestáveis benefícios na comercialização de produtos e serviços relacionados ao

futebol. O foco no aumento da riqueza pode gerar um desvirtuamento na visão do esporte, que se fez grande pela paixão com que se relaciona com os apreciadores.

No mesmo sentido Leoncini (2001) aponta que quaisquer que sejam as formas de relacionamento produtor de valores para o futebol, serviços de marketing, venda de direitos, todos se remetem ao principal fator do consumo do futebol, o fã, ou consumidor final.

Para Grellet (2002) não é imediatamente que os problemas podem aparecer e sim no longo prazo. Enquanto se foca somente no aumento da riqueza e se esquece que o futebol se tornou grande à custa da paixão dos seus torcedores. Mídias e patrocinadores só colocam dinheiro no negócio porque existem bilhões de pessoas dispostas a pagar por isso.

Tanto isso é verdade que os quesitos que empregam maior importância às interações entre torcedor e clube e que impulsionam todas as relações com os outros participantes do sistema esportivo são: número de torcedores de um clube; retorno de uma partida; número e intensidade da relação dos devotos ao clube; e, expansão demográfica dos apoiadores (AIDAR & LEONCINI, 2002).

3 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia de pesquisa apropriada ao contexto vai de encontro da vontade de garantir credibilidade ao estudo, em coerência com o caráter científico do mesmo, justificando a escolha em função da adequação específica do caso (MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 1998).

Para Vergara (2009) a metodologia elucida métodos e características envolvidas na construção de um trabalho. Com maior detalhamento Thiollent (1985), afirma que a metodologia é a maneira de como a pesquisa é conduzida, exigindo do pesquisador *conhecimento geral e habilidade, a fim de orientá-lo no processo de investigação, tomada de decisões, identificar conceitos, técnicas e dados adequados ao caso.*

Com o interesse de construir um estudo crédulo e coerente com o ambiente acadêmico, e que propicie a consecução dos objetivos propostos, foram utilizados conceitos, técnicas e dados, que serão apresentados neste capítulo de metodologia.

3.1 Caracterização da pesquisa

Com base em Vergara (2009) uma pesquisa pode enquadrar-se em diversos tipos que são colocados em dois grupos, quanto aos fins e aos meios.

Relacionando aos meios, este estudo é pesquisa de campo, bibliográfico, documental, *ex post facto* e estudo de caso (VERGARA, 2009).

A investigação local, onde ocorrem ou podem explicar os fenômenos, através de entrevistas, questionários, testes ou observação, caracteriza uma pesquisa de campo (VERGARA, 2009).

A pesquisa bibliográfica se caracteriza por materiais acessíveis ao público em geral através de publicações em livros, revistas, redes eletrônicas, anais de eventos, entre outras (VERGARA, 2009). Para Dencker (1998) a pesquisa bibliográfica contempla levantamento e revisão de literaturas para formação de um conceito e de marcos teóricos. A seu favor ela tem a economia de tempo, grande amplitude e acesso a dados históricos. Do contrário, a grande limitação seria a reprodução de

fontes errôneas. Lakatos e Marconi (1990) apresentam esta modalidade de pesquisa como sendo fonte secundária.

O estudo documental permeia todos os registros formais e informais de poder de organizações privadas, empresas públicas ou pessoas (VERGARA, 2009). Lakatos e Marconi (1990) tratam a pesquisa documental por fontes primárias e a caracterizam pela coleta de dados específica em documentos, escritos ou não.

Um estudo é considerado *ex post facto*, quando o pesquisador não tem controle sobre as variáveis, não às podendo manipular (VERGARA, 2009).

Para Vergara (2009) o estudo de caso busca a contemplar todo um caso específico, através de coleta de dados que possibilite juntar grande quantidade de informações para analisá-lo e compreendê-lo. Complementando o conceito, Castro (1977) defende que o estudo de caso permite aprimorar o conhecimento de um elemento, onde não se sabe o quanto diz respeito de um universo, enquanto não pretendemos atingir representatividade para o universo geral e sim para o caso específico da organização sob estudo.

De acordo com Fachin, Tanure & Duarte (2007), o método de caso é considerado hoje, no mundo inteiro, um dos materiais didáticos mais adequados para o ensino de administração, pois aproxima teoria e prática, escola e empresa, além de ser atraente e exercitar a capacidade de análise e decisões do aluno.

Voltando a Vergara (2009) para elucidar os fins, este estudo é descritivo e explicativo.

O estudo descritivo elucida características de população ou fenômeno específico, e, correlaciona variáveis de uma população, não se envolvendo com a explicação, contudo dá suporte a esta. A explicativa vai além e tenta motivar e mostrar os fatores que contribuem para criação de um fenômeno (VERGARA, 2009).

Gil (1999) não faz distinção entre descritivo e explicativo, para o autor o segundo está inserido no primeiro. Sendo assim, objetiva descrever características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações, ou seja, além de identificar a relação entre as variáveis, também pretende determinar a natureza desta relação.

Na visão de Richardson *et. al.* (1999) descritivo e explicativo são definidos pela alcunha de qualitativo. Que pretende descrever determinado problema em toda sua complexidade, considerando a influência mútua de variáveis e a compreensão e classificação de processos dinâmicos nos grupos sociais.

3.2 Coleta de dados

A fase de coleta de dados tem o intuito de mostrar como será feito o levantamento das informações necessárias para responder o objetivo da pesquisa (VERGARA, 2009).

Em se tratando de um estudo de campo, Vergara (2009), aponta quatro formas de realizar as coletas de dados para o estudo: a observação, o questionário, o formulário e a entrevista.

Para Richardoson *et. al.* (1999) a entrevista promove um estreitamento entre as pessoas na comunicação da informação. Ela permite uma lateralidade na compreensão do que está sendo elucidado.

Neste estudo foi utilizada a técnica de entrevista por pautas, definida por Vergara (2009) como sendo regida por pontos a serem abordados. Para a própria autora, esta entrevista apresenta maior profundidade que a informal, conversa livre com o entrevistado, e, a focalizada, também livre, porém restrita a um foco.

Richardoson *et. al.* (1999) trata a entrevista com profundidade por não estruturada. Que conduz a discussão sobre alternativas, com o objetivo de perceber os aspectos mais importantes para o entrevistado numa situação estudada. Pretende-se obter informações detalhadas para a análise.

A entrevista pautada deste estudo contou com assertivas sobre análise de mercado e forças competitivas, estratégia, perspectiva e direção estratégica e mudança estratégica, no roteiro da entrevista (APÊNDICE A), direcionadas ao Diretor ou Gerente de Planejamento dos clubes estudados, Avaí Futebol Clube (ENTREVISTADO 1), Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (ENTREVISTADO 2) e Sport Club Internacional (ENTREVISTADO 3).

Ademais, foram utilizados nas análises documentos dos clubes, entre eles: estatutos; balanços patrimoniais; e, documentos do processo de planejamento de longo prazo do clube, todos eles dispostos em anexo.

3.3 Limitação da Pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso, não se pode extrapolar as informações e dados a outros clubes de futebol, sendo esta a principal limitação do presente trabalho.

No primeiro momento, este estudo pretendia ser realizado com Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, Sport Club Internacional, São Paulo Futebol Clube, Palmeiras Futebol Clube e Cruzeiro Esporte Clube, cinco primeiros colocados do *World Club Ranking* (IFFHS, 2009a). Contudo dificuldades de acesso a um dos clubes da cidade de São Paulo fizeram com que foco fosse transferido para o sul do país.

Mais uma vez dificuldades foram encontradas, mais especificamente nos clubes do Paraná, Clube Atlético Paranaense e Coritiba Foot Ball Club, a quem não foi possível receber o estudo, anteriormente ao prazo de entrega do mesmo, impossibilitou sua realização.

Com a exclusão dos clubes do Paraná, foram efetivamente estudados os representantes dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, na primeira divisão do certame nacional, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, Sport Club Internacional e Avaí Futebol Clube.

Em nenhum momento este estudo teve como objetivos estudar os processos gerenciais dos clubes, apenas considerou-se por profissionalização a gestão eficaz dos recursos para atingir os objetivos propostos. Aqui se limitou a verificar o processo de formação da estratégia e a direção estratégica das agremiações.

Por fim, não se intencionou propor ações estratégicas ou alterações no processo de formação destas, apenas se limitou a descrevê-los e entender sua metodologia de concepção.

4 ANÁLISE

4.1 Avaí Futebol Clube

4.1.1 Profissionalismo

Aidar & Leoncini (2002) e Leoncini (2001) consideram que uma atuação profissional no futebol se verifica na gestão eficaz dos recursos, perseguindo uma boa performance em campo e resultados financeiros satisfatórios.

A busca por uma gestão mais equilibrada dos recursos do clube foi o mote fundamental do planejamento realizado para o período 2004 – 2010, que estabeleceu áreas de atuação para o desenvolvimento do clube, voltadas para a construção de uma excelência operacional.

Utilizando os resultados de campo para mostrar o profissionalismo, o clube voltou a vencer um Campeonato Catarinense em 2009 depois de 12 anos sem títulos. Contudo, o dado mais significativo é o retorno do clube a primeira divisão do campeonato nacional em 2009, depois de 29 anos. E, quando se esperava que o clube fosse realizar uma campanha sofrível e retornar a segunda divisão, faz o contrário. Tem uma campanha digna da estrutura que construiu nos últimos anos, ocupa atualmente o 8º lugar e conquistou matematicamente uma vaga para a Copa Sul-Americana em 2010 (GLOBO ESPORTE, 2009).

Outra medida de desempenho e profissionalismo em clubes de futebol, conforme exposto acima, é através da geração de receitas e resultados financeiros. Neste sentido, o Avaí Futebol Clube obteve faturamento de aproximadamente R\$ 5,7 milhões em 2007 e R\$ 11 milhões na temporada de 2008 (ENTREVISTADO 1), apresentando um crescimento de quase 100% entre as duas temporadas.

Existem dois fatores adicionais que corroboram com a análise positiva da obtenção de resultados financeiros, levando-se em conta o Avaí. São estes: os produtos licenciados e o número de associados. Quanto ao primeiro, o clube passou de menos de 80 produtos licenciados em 2004, para aproximadamente 1500 no ano de 2009. Considerando-se as receitas geradas por estes, comparando o ano de

2009 com o anterior, estas devem crescer 1200%. Referindo-se aos sócios, o clube tinha em 2004, 1.100 sócios adimplentes. Em agosto deste ano já eram 11.800, sendo que a meta para o final da temporada é atingir 15 mil sócios (ENTREVISTADO 1).

Entretanto, este cenário de aproveitamento de recursos e alcance de resultados são um acontecimento recente na gestão do clube. Anteriormente a 2004 esta do clube não estava voltada a obtenção de novos rendimentos e era pouco profissional. O que vai ao encontro do defendido por Aidar & Leoncini (2002), de que os clubes praticamente não tinham preocupação com a geração de receitas e a gestão era bastante fragilizada. Após esta data, o clube passou a atuar no sentido de ter uma gestão mais eficaz, através de parcerias em diversas áreas: gerenciamento de plantel, gestão da marca do clube, software para gerenciamento da relação com os sócios, sistema para acesso ao estádio e, desenvolvimento de processos de serviços aos clientes, atendimento em jogos e informações.

Dentre estas parcerias, merece destaque a estabelecida com a L.A. Esportes, para a formação do plantel do Avaí. A empresa associada fornece atletas para o clube, ficando cada parte com direitos iguais em uma futura comercialização dos jogadores.

Ademais, a agremiação mantém um departamento de futebol independente, estando apto para acatar ou rejeitar as indicações da L.A. e de trazer profissionais que interessem apenas ao Avaí.

Continuando com a afirmação do profissionalismo se enfatiza que no Avaí pós-planejamento de 2004, os clientes são o foco das ações do clube, conforme salientado pela direção e apontado pelos objetivos de longo prazo. Contrariando o defendido por Carravetta (2006), de que a gestão dos clubes esta voltada a interesses políticos em detrimento dos torcedores.

Embora se possam fazer análises positivas quanto ao desenvolvimento profissional do clube, muitas questões se apresentam como limitadoras deste processo.

Prohmann (2003) e Ansoff (1977) (apud SILVA, 2006) defendem que existe uma baixa formalização no processo estratégico no setor esportivo, com as ações se focalizando em aproveitar as oportunidades, sem um objetivo claro. Leoncini (2001) complementa esta idéia, afirmando que a análise ambiental e de competências para formulação estratégica, são de grande importância para o sucesso de clubes no negócio futebol.

Emergindo destas colocações, a análise do Avaí F.C. aponta para um caso deficitário. Mesmo que na verificação de documentos e na entrevista pautada, exista uma orientação para o planejamento formalizado e estruturado, baseado na ferramenta BSC (Balanced Scorecard), com foco na eficiência operacional e equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras e, perspectivas internas e externas de desempenho, duas situações indicam o contrário.

A primeira é oriunda da análise sobre o clube, realizada por Azevedo (2008), que apresenta a falta de estrutura e organização do Avaí para utilizar a ferramenta BSC (Balanced Scorecard). A outra situação é erigida por meio do surgimento de ações fora da orientação do planejamento da agremiação. Conforme evidencia o caso da parceria com a malharia Pieri, para confecção de material esportivo, com a marca denominada Fanatic.

Continuando a discussão sobre questões constrangedoras a um maior desenvolvimento profissional do Avaí F.C. se deve discutir quanto à remuneração dos diretores.

No conceito de Brunoro & Afif (1997) e Rezende (2000) os estatutos dos clubes de futebol prejudicam o profissionalismo, enquanto impedem a remuneração de diretores, presidente e vice-presidentes. Entretanto, conforme apresentado acima, o gestão profissional no futebol para Aidar & Leoncini (2002) e Leoncini (2001) está relacionada a utilização de recursos e consecução de resultados. Independentemente, neste sentido, se o gestor percebe remuneração ou não.

No Avaí, embora este seja uma associação civil sem fins econômicos, estabelece no seu estatuto, que conquanto não se possa estabelecer vínculo empregatício com a diretoria, presidente e vices-presidentes, poderão, estes,

não se pode afirmar que em caso de uma alteração da gestão para grupos de oposição, este desenvolvimento da profissionalização ficará inerte a mudanças. A atual diretoria do clube não acredita que alguma facção política venha a concorrer para assumir o clube, pela alta exigência de resultados que o trabalho realizado atualmente impõe no futuro da agremiação.

Contudo, o planejamento ocorre através de um comitê de planejamento, voltado para a gestão interna do clube, sem nenhuma ação com o intuito de integrar outros grupos políticos. Esta configuração minimiza as possibilidades de uma continuidade no trabalho em longo prazo e possibilita a atuação negativa de associados excluídos da condução diária do clube. Aquiescendo com o defendido pelos autores acima, na sua preocupação com os prejuízos que trazem ao clube estas questões de dificuldades prosseguimento dos projetos e ações contrárias ao benefício da instituição.

As visões apresentadas neste capítulo vão ao encontro de mostrar que o Avaí Futebol Clube tem uma gestão profissional, no sentido de promover a utilização dos recursos, voltada para atingir objetivos de longo prazo e promove resultados financeiros e performance em campo.

Destarte, percebe-se que houve melhorias no processo de gestão, que possibilitaram resultados mais significativos. Contudo, avanços ainda são necessários para um melhor desempenho. Será muito difícil alcançá-lo enquanto não forem dirimidas estas questões discutidas anteriormente.

4.1.2 O processo da estratégia no Avaí Futebol Clube

O conceito de estratégia do Avaí F.C. consiste na operacionalização de ações que permitam atingir os objetivos estabelecidos.

O que esta bastante atrelado a um plano e uma perspectiva. Plano por conceber o que fazer e como, para atingir os objetivos (QUINN, 2001). Perspectiva enquanto considera uma visão idealizada do que o clube pretende para o futuro (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

O modelo de planejamento do Avaí é bastante formalizado, com a participação da comissão de planejamento, conselhos do clube, diretoria, executivos,

colaboradores e parceiros. Este processo, que teve início no ano de 2004, segue atuante, com revisões anuais.

Mesmo que se tenha apresentado ressalvas quanto à formalização e orientação estratégica, pela falta de estrutura e por ações emergindo fora do foco do planejamento. A construção da idéia de estratégia no clube é realizada por meio destes conceitos formais de planos, com a definição dos passos a serem seguidos para atingir os objetivos.

Esta visão demonstra a demanda por conceitos prescritivos para elaboração do planejamento. Que é feito de acordo com o que prediz uma metodologia (MACHADO-DA-SILVA & VIZEU, 2007). Contudo, se não forem considerados quesitos relevantes para oferecer vantagem a empresa, esta abordagem perde a sua validade (NOGUEIRA & MOREIRA, 1998).

Um fator relevante no processo da estratégia é que alteração serão necessárias, pois o planejado dificilmente será atingido em sua plenitude. Quando estas mudanças ocorrerem é preciso estar preparado para agir e, principalmente, identificar onde as variações serão importantes (CLAUSEWITZ, 2003; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; QUINN, 2001).

Assim, a revisão do planejamento é realizada anualmente, principalmente através do comitê de planejamento, que é formado por representantes de todas as áreas do clube. Neste período não ocorreram grandes mudanças. Mesmo com o acesso a séria A, em vias gerais, o clube se mantém na busca de maiores receitas, através de sócios, torcedores e produtos licenciados.

Porém, na situação que se apresentou como uma alteração ambiental, o clube se ensejou por caminhos fora do que defende por orientação estratégica.

4.1.3 Forças Competitivas

No conceito de Porter (1991; 1999) enfrentar a concorrência (concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos e entrantes) é o mote fundamental da estratégia.

O Avaí Futebol Clube considera na sua análise do ambiente externo, principalmente, a relação da instituição com os consumidores de produtos do clube

(frequentar o estádio, produtos da linha oficial, licenciados). Todas as outras formas de influência das forças competitivas são apenas subsidiárias para a conquista de receita através dos clientes, que na visão do clube, anseiam por consumir o que o clube oferece. Apenas é necessário que estejam disponíveis e dotados de qualidade.

Entretanto, conforme preconizam Porter (1991; 1999), Carneiro, Cavalcanti & da Silva (1997), Lipparini, Cazzola & Pistarelli (2000), Machado-da-Silva & Vizeu (2007) e Clausewitz (2003), a compreensão das forças competitivas é de importância elevada para se conhecer o terreno onde se atua e para determinar onde é essencialmente crítico para competir com maior rentabilidade.

Como concorrentes o Avaí Futebol Clube considera os demais clubes, contudo uma concorrência pela prática esportiva, no embate do jogo, que forma o produto futebol. Não por torcedores e mercado. O que está em consonância com Leoncini (2001), Aida & Leoncini (2002), Grellet (2002) e Silva (2006), que consideram os clubes como colaboradores, pois a lucratividade e, a força do negócio futebol esta no seu conjunto.

Observando as peculiaridades da análise da indústria realizada pelo Avaí, se pode constatar que o foco de relacionamento com o torcedor é tratado como a condição mais importante para o sucesso do clube. Apesar de constar no planejamento do clube como missão, a performance em campo não é considerada como primordial, sendo consequência de um trabalho realizado junto aos consumidores do clube, para potencializar as receitas.

Para o Avaí a performance em campo será alcançada, na medida em que o clube potencializar suas receitas. Em harmonia com este conceito, Leoncini (2001) e Aida & Leoncini (2002), consideram que maiores investimentos em futebol oferecem maiores possibilidades de bons resultados em campo. No entanto, também afirmam, em contradição com o clube, que o bom desempenho no jogo propicia melhores arrecadações.

4.1.4 Formulação da estratégia

O princípio da formulação da estratégia está no estudo das forças competitivas, que permitirão definir pontos fortes e fracos de uma organização perante estas, prospectar mudanças e verificar a influência sobre a organização, para elaborar as ações estratégicas, com fim de atacar ou se defender num segmento (PORTER, 1991; 1999; BERTUCCI, 2005).

Por meio de estudos de influências externas e internas aos negócios do clube é gerada uma visão, através do BSC (Balanced Scorecard), com a interação de cinco perspectivas estratégicas para o Avaí F.C.: financeira e social, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Todos confluindo para o tema central, que é excelência e resultado operacional. Contudo, conforme apresentado por Azevedo (2008), faltam, ao Avaí, estrutura, organização e alinhamento, para utilizar uma ferramenta como esta.

O mote desse processo de planejamento de longo prazo, conforme declarado pelo próprio clube é a eficácia operacional. No entanto, este foco nas melhores práticas do negócio futebol, se desenvolvendo em algo que já é estabelecido para os clubes, as receitas de aficionados e, processos internos, pode comprometer o desempenho de longo prazo e o dinamismo das organizações (PORTER, 1991; 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

As organizações na busca dessa eficiência se limitam a perseguir concorrentes (PRAHALAD & HAMEL, 2005), tornando-as empresas muito assemelhadas (PORTER, 1999). Porém, ambos os autores lembram que a busca pelas melhores práticas não deve ser considerada inútil para uma empresa.

Esta atitude vai ao encontro do que preconizou Bertucci (2005) de que num ambiente atribulado, com um elevado grau de incertezas sobre o futuro, às empresas tendem a ter um comportamento uniformizado de ações estratégicas.

Por outro lado, mesmo com o processo sendo oriundo da formalidade de um planejamento, surgem ações fora das perspectivas de longo prazo do clube. Isso pode ser devido ao estreitamento do foco na eficiência, em detrimento da formulação da estratégia, ficando esta desprovida de objetivos claros. Em alinhamento com o

que propõe Prohmann (2003) e Ansoff (1977) (apud SILVA, 2006) quando defendem a ocorrência de uma baixa formalização no processo estratégico no setor esportivo.

4.1.5 Direção estratégica

O Avaí Futebol Clube tem sua estratégia fundamentada em cinco perspectivas de longo prazo. Sendo destes o tema central, a que todos confluem, que é a excelência da gestão e o resultado operacional. Os outros quatro temas são: gestão financeira e social, processos internos, clientes, aprendizado e crescimento (colaboradores e infra-estrutura). De acordo com o apresentado na visão BSC (Balanced Scorecard) da agremiação.

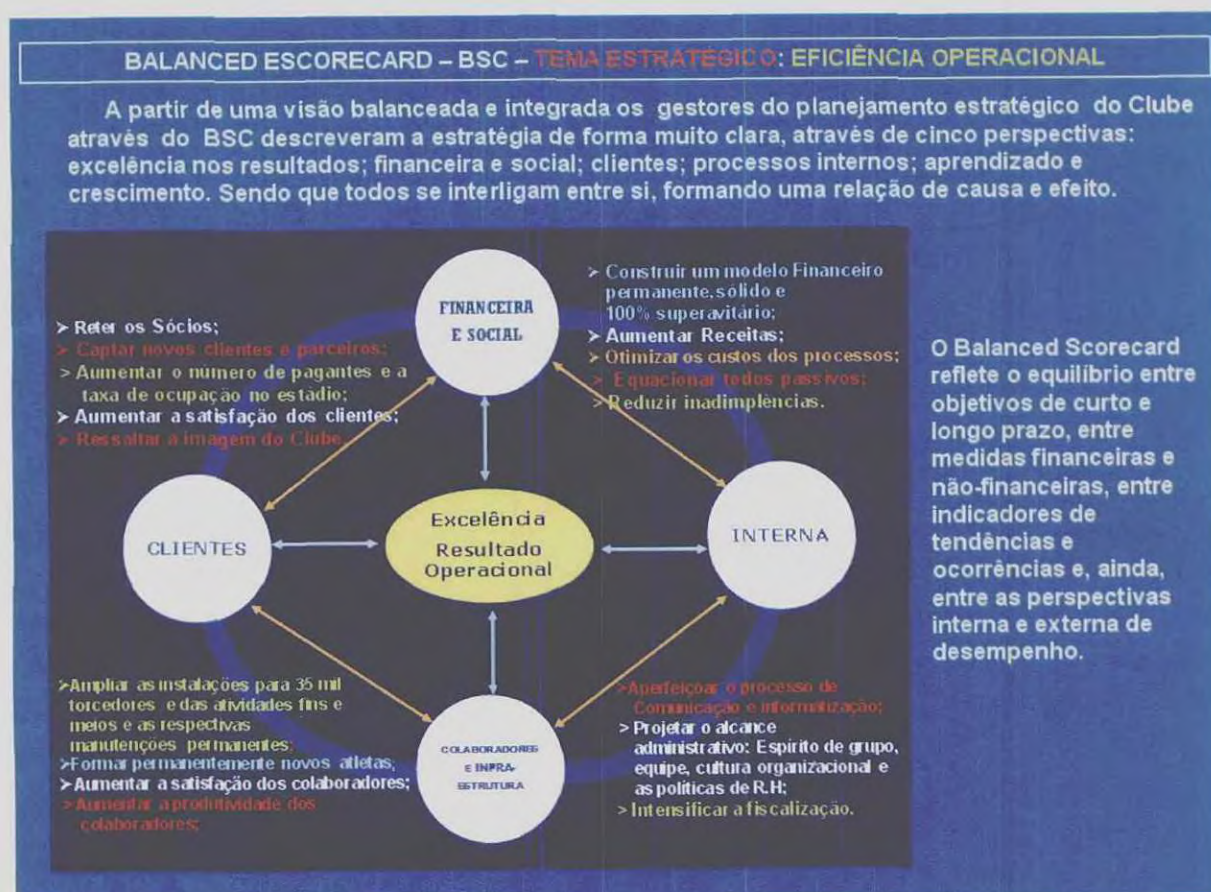


Figura 3: Balanced Scorecard Avaí F.C.

Fonte: Planejamento estratégico do Avaí F.C. 2004 – 2010.

Dentre todas as visões apresentadas, as quais o clube considera estratégicas, nenhuma pode ser designada como tal, com base no defendido pelos autores que fundamentam o trabalho (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

O próprio tema estratégico principal que o clube adota, indica a escolha da eficiência operacional. Que é tratada Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005) como potencialmente prejudicial a competição dentro de um segmento. Esta torna as instituições muito assemelhadas e não garante que elas serão líderes no futuro, apenas que farão cada vez melhor numa prática que pode não perdurar por muito tempo (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Esta análise é autorizada pela visão do clube, de ser referência no esporte, pela excelência na gestão, com reconhecimento permanente no cenário esportivo nacional e internacional, ao que indica que o Avaí não pretende ser apenas mais um clube sobrevivendo na indústria, mas transformar o segmento ao seu favor.

Prosseguindo na análise, faz-se apreciação das demais vertentes do planejamento do clube e as implicações na direção estratégica do mesmo.

Destarte, outro ponto de atuação do Avaí, a busca de um equilíbrio financeiro e melhorias dos processos internos, usando mais uma vez o preconizado por Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005), caracterizam-se como uma busca por eficiência simplesmente. O que pode comprometer o rendimento da organização no futuro, por não estar preparada para novas formas de competir no mercado.

O foco na captação de sócios, oferta de novos produtos e serviços, em lojas próprias e virtuais, melhoria da estrutura do clube para receber os torcedores e satisfazê-los, é uma condição de atender a um público já estabelecido, pelas peculiaridades do esporte. Conforme nos mostram Grellet (2002) e Aidar & Leoncini (2002) o torcedor tem uma ligação com o clube muito maior do que um consumidor comum, emocionalmente muito intensa, não se forjando uma torcida sem muitos anos de resultados significativos.

Com esta orientação, as ações promovidas são necessárias para gerar receitas e agradar aos clientes. Entretanto, não podem ser consideradas como estratégicas. Alinhado com Prahalad & Hamel (2005) e Porter (1999), esta relação leva a eficiência operacional, a ser melhor no cenário, que não é certo que fará você líder no futuro.

Como nos mostram Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002), Silva (2006) e Grellet (2002), a gestão profissional, com controle eficaz de custos (principalmente em salários dos atletas), voltada para a satisfação dos clientes é condição imperativa para existência no futebol moderno. Não sendo uma condição de diferenciação de uma organização futebolística, mas uma exigência da indústria (PORTER, 1999).

Levando-se em conta todas as vicissitudes presentes na análise das orientações do planejamento do Avaí F.C., este deveria adotar uma postura diferente. Pois, aproveitar a capacidade de receita já existente, devido aos seus seguidores, levará o clube a se desenvolver nas configurações do negócio da forma que se encontram estabelecidas. Ações realmente estratégicas, de acordo com o preconizado por Porter (1999); Clausewitz (2003) e Prahalad & Hamel (2005), deveriam seguir no sentido de buscar novas receitas para os clubes. Não em detrimento do que é feito na melhoria da qualidade de estrutura e aproveitamento de receitas com sócios e torcedores.

4.2 Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense

4.2.1 Profissionalismo

Aidar & Leoncini (2002) e Leoncini (2001) consideram que a gestão profissional no futebol se verifica na utilização eficaz dos recursos para alcançar bom desempenho em campo e proveito econômico a contento.

Aquiescendo com este conceito, o Grêmio FBPA tem promovido ações no gerenciamento dos seus recursos que o permitiram atingir bons resultados no jogo e na financeira.

Em performance em campo o clube obteve no retorno a elite do futebol nacional em 2006 um terceiro lugar no certame brasileiro e o bicampeonato Gaúcho em 2006 e 2007. Também no campeonato nacional alcançou a sexta colocação em 2007 e o vice-campeonato na temporada de 2008.

Considerando a principal competição da América do Sul, a Copa Libertadores da América, voltou a participar em 2007, depois de ficar fora das edições de 2004 à 2006, e obteve o vice-campeonato. Na edição deste ano de 2009, obteve o quarto lugar no certame sul americano.

Utilizando um critério de abrangência internacional, atualmente é o 13º clube do mundo no *World Club Ranking* da IFFHS (International Federation of Football History and Statistics – Federação Internacional de História e Estatística no Futebol) e 2º colocado, no mesmo ranking, considerando apenas os clubes brasileiros, atrás apenas do Cruzeiro Futebol Clube (IFFHS, 2009b).

Outra forma de verificar uma atuação profissional em clubes de futebol, conforme exposto acima, é através de geração de receitas e resultados financeiros. O Grêmio FBPA obteve faturamento de aproximadamente R\$ 110 milhões em 2007 e R\$ 100 milhões na temporada de 2008 (CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES, 2009; BALANÇO PATRIMONIAL GRÊMIO F.B.P.A., 2008).

No exercício de 2008 o clube obteve um déficit de aproximadamente R\$ 10 milhões, contudo isso está relacionado às despesas financeiras e a permanência de alguns atletas (teve receitas de R\$ 25 milhões em 2008, na temporada de 2007 a

conta do faturamento foi de R\$ 50 milhões, aproximadamente ambos), com o intuito de preservar a qualidade do elenco. Em outro sentido, o superávit do departamento de futebol foi de aproximadamente R\$ 20 milhões (BALANÇO PATRIMONIAL GRÊMIO F.B.P.A., 2008).

Continuando com as análises no sentido de verificar o desempenho econômico, aborda-se agora a questão da promoção do faturamento. Em estudo sobre a receita da dupla Gre-Nal (CROWE HORWATH RCS, 2009), verificar-se que esta cresceu 334% no período de 2003 – 2008, muito acima dos 113% de crescimento médio nacional.

Outro ponto positivo delineado nesta análise (CROWE HORWATH RCS, 2009) é o crescimento das receitas, desconsiderando às com comercialização dos atletas, que no Grêmio foi de 194%, atingindo aproximadamente R\$ 74 milhões em 2008.

Porém, o dado mais relevante no estudo (CROWE HORWATH RCS, 2009) é quanto às receitas geradas por sócios e bilheteria, que na dupla Gre-Nal o crescimento foi de 492% no período destacado, atingindo R\$ 68,5 milhões, com o Grêmio assumindo a frente do rival em 2007 e mantendo a liderança em 2008, com R\$ 35 milhões contra R\$ 33,5 milhões do Internacional.

Receitas Internacional e Grêmio-Sócios + Bilheteria Em R\$ Milhões

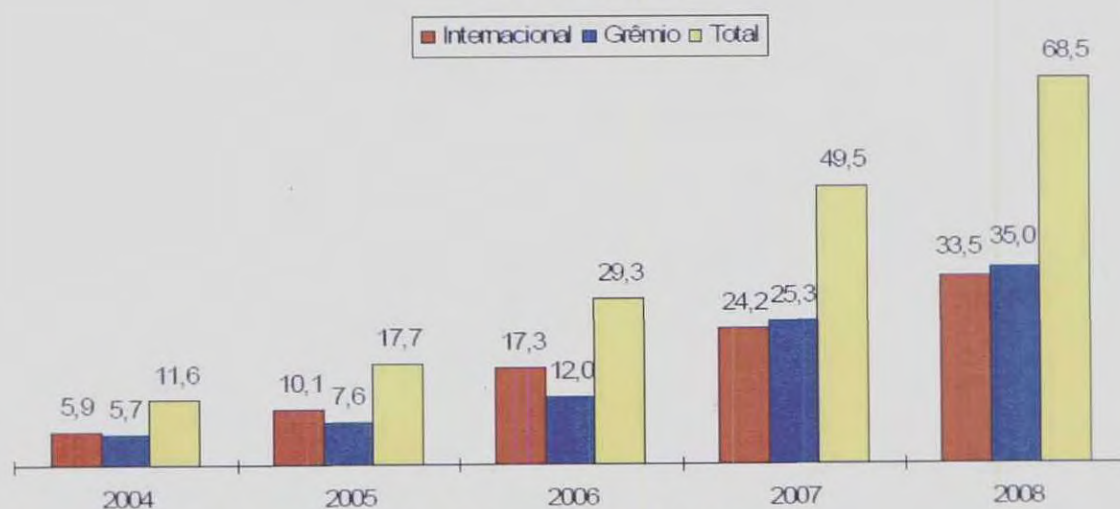


Figura 4: Receitas Internacional e Grêmio – Sócios + Bilheteria.

Fonte: Crowe Horawath RCS, out. 2009.

Receitas sem Transferências de Atletas – Em RS Mil

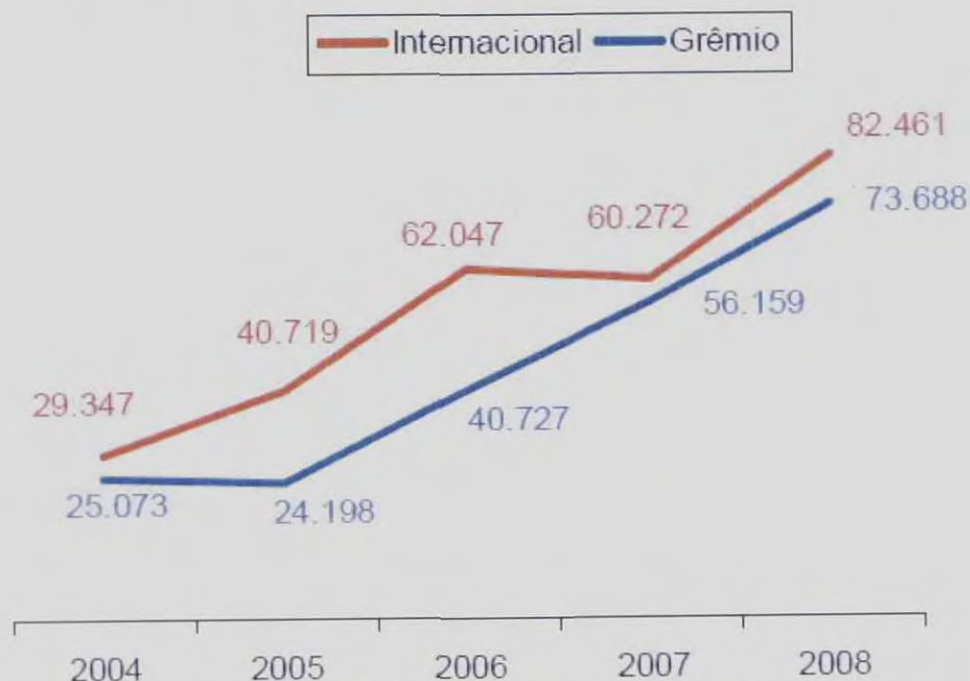


Figura 5: Receitas sem transferências de atletas Internacional e Grêmio.

Fonte: Crowe Horwath RCS, out. 2009.

Contudo, deve-se prestar atenção ao fato de que este processo de condução profissional no clube se iniciou no ano de 2003. Por meio do foco na qualidade da operação dos setores, desenvolvimento de produtos e serviços aos torcedores, inserção do pensamento de longo prazo e planejamento de ações.

Este quadro aquiesce com o defendido por Aidar & Leoncini (2002), de que no ano de elaboração da obra, a gestão dos clubes era pouco apurada e a preocupação com a geração de receitas era incipiente. Isto justifica as inconstâncias ainda existentes, afirmando que muitas melhorias poderão ser estabelecidas.

Outra situação que vai ao encontro de flagrar a condição de profissionalismo na gestão do Grêmio F.B.P.A., contraria o defendido por Carravetta (2006), de que a gestão dos clubes está voltada a interesses políticos em detrimento dos torcedores, pois o que se verifica na análise da direção deste é que o aficionado é o foco do negócio.

Prosseguindo com a análise do profissionalismo no Grêmio, evidencia-se mais uma situação que corrobora com a afirmação deste.

Embora, Prohmann (2003) e Ansoff (1977) (apud SILVA, 2006) defendem que existe uma baixa formalização no processo estratégico do setor esportivo, com as ações se focalizando em aproveitar as oportunidades, sem um objetivo claro.

No Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, existe a formalização do processo de planejamento de longo prazo, que é visto como estratégico pelo clube, através de um olhar para os cenários internos e externos e habilidades do clube, propondo objetivos e promovendo ações de longo prazo. Aquiescendo com o que defende Leoncini (2001), de que a análise ambiental e de competências, para formulação estratégica, são de grande importância para o sucesso de clubes no negócio futebol.

No seu mapa estratégico o clube se propõe a buscar um melhor relacionamento com o torcedor, oferecer estruturas mais qualificadas e se desenvolver na competitividade em campo e nas categorias de base, agindo na busca desses objetivos. A questão prejudicial não é a formalização e o cumprimento do estabelecido, estes são flagrantes e afirmam a postura profissional do clube, mas a orientação do que o clube considera estratégico e sua eficácia no cenário do futebol, que não está alinhada com o que é crítico nesta indústria.

Outra assertiva verdadeira ao profissionalismo do clube esta destacada a seguir. Grellet (2002) aponta para um cenário esdrúxulo do futebol nacional, onde afirma que são comuns ações contra a instituição, por grupos políticos de oposição, com o intuito de prejudicar o trabalho e potencializar as chances de assumir o controle. Também se considera que este modelo, com gestões de curta duração (2 anos) prejudica a continuidade dos trabalhos.

Ao contrário do preconizado pelo autor, no atual momento do Grêmio, estas mazelas não se apresentam. O processo de planejamento que se iniciou em 2003, continua em vigor, muito embora tenham ocorrido alterações de grupos políticos neste período. Então existe um processo de continuidade no trabalho, uma estrutura que foi criada e norteia as ações. O quadro de gerência executiva é mantido, de longo prazo. Embora existam funções políticas, principalmente no futebol. As orientações de longo prazo guiam estas ações de formação de grupo no futebol profissional.

Contudo, uma questão na gestão do clube tem potencial para dificultar o desenvolvimento profissional. Inclusive influenciando negativamente nos outros temas abordados aqui, podendo levar a retrocessos nos processos.

No conceito de Brunoro & Afif (1997) e Rezende (2000) os estatutos dos clubes de futebol prejudicam o profissionalismo, enquanto impedem a remuneração de diretores, presidentes e vice-presidentes.

No Grêmio esta questão se apresenta da seguinte forma. É uma associação de prática desportiva, sem finalidade econômica ou lucrativa e esta previsto em seu estatuto, que não pode remunerar presidente, vice-presidentes e diretores. Para tanto foram criadas as gerências executivas, para remunerar adequadamente os profissionais que se dedicam ao clube. Estes gerentes executivos respondem a um diretor não-remunerado. Neste sentido que se considera este cenário prejudicial, enquanto existem alternativas oficiosas para se adequar a uma realidade, é uma demonstração de que o processo causa dificuldades e poderia ser melhorado.

Para uma melhor compreensão da estrutura, existem 5 gerências executivas, onde se encontram os gerentes executivos, Jurídica, Marketing, Administração, Planejamento e Controle e Futebol, nas demais diretorias a liderança é de um diretor não-remunerado. Na diretoria de Futebol, existe um Diretor não remunerado, que exerce funções de contratação de atletas e comissão técnica e do dia-a-dia do vestiário do clube.

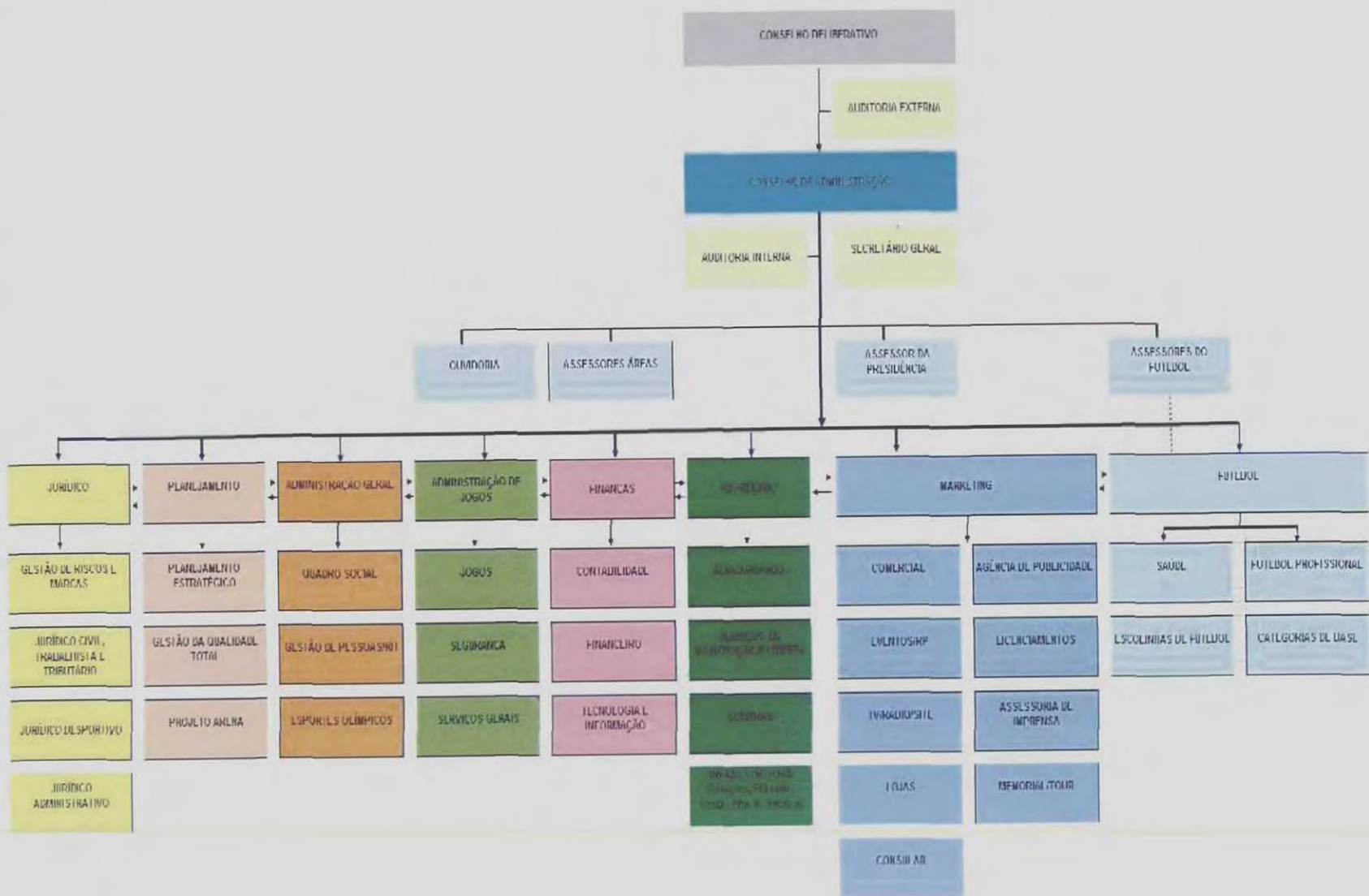


Figura 6: Organograma Grêmio F.B.P.A. 2009.
Fonte: Grêmio F.B.P.A. 2009.

Considerando todas as visões dispostas neste capítulo, se pode verificar no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, uma gestão profissional dos recursos em longo prazo, voltada para atingir objetivos estabelecidos, sem a necessidade de se transformar em empresa ou terceirizar a gestão do futebol. Contudo, também se verificam pontos que podem ser melhorados, para oferecerem melhores resultados ao clube. Inclusive onde foram consideradas afirmações ao profissionalismo, também podem ser sujeitos de melhorias.

4.2.2 O processo da estratégia no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense

A atual direção do Grêmio FBPA considera por estratégia a viabilização do melhor caminho para atingir objetivos e desempenho esperados. Para construção do conceito estratégico são necessários dois elementos, uma visão do que o clube pretende ser no futuro e a elaboração de um caminho para atingir o visionado.

Desta forma, o conceito de estratégia da agremiação pode ser relacionado como um plano e uma perspectiva. Plano enquanto define a forma como a instituição pretende conceber metas, políticas e ações para perseguir seus objetivos (QUINN, 2001). Perspectiva no sentido de estar relacionado com as ambições da agremiação e de uma forma particularizada de pensar (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Passando do conceito de estratégia, para o processo de formulação. Verifica-se que existe uma transformação da idéia da estratégia, por meio de um modelo de planejamento de longo prazo formalizado, com a participação da comissão de planejamento, comissões do conselho deliberativo, conselho deliberativo, conselho de administração, conselheiros, ex-presidentes, ex-vice-presidentes, gerentes executivos, diretores e colaboradores das áreas.

Entretanto, o que limita um melhor desempenho aqui não é o processo, que transforma a visão do clube em ações reais, com ampla participação dos colaboradores. Mas o entendimento da indústria do futebol e a forma como influencia o clube. Falta uma compreensão de onde é crítico competir, para manter a competitividade futuramente (NOGUEIRA & MOREIRA, 1998).

Embora o objetivo da estratégia seja de formar um padrão de comportamento da empresa, onde é essencial competir, para transformá-la em única (PORTER, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). É muito improvável que todo o planejado aconteça. Mudanças ocorrem no percurso e, muito mais do que estar disposto e preparado para as mudanças, é importante saber identificar onde elas serão significativas (CLAUSEWITZ, 2003; MARIOTTO, 2003; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; QUINN, 2001).

O caso do Exército Gremista é uma mostra de adaptação a uma exigência externa, com foco nos objetivos do clube. Uma exigência onde todos os torcedores que ingressam no estádio deverão ser cadastrados. Oriundo desta nova realidade, o clube promoveu um cadastramento dos fãs, por meio de uma campanha que incluiu benefícios para aquisição de produtos e uma forma de relacionamento com os aficionados. De ônus apenas, a ação se tornou benéfica para a instituição.

Outras ações que emergiram de alterações no ambiente, aconteceram desde 2003. No que diz respeito a revisão do planejamento, esta deve ocorrer a cada um ou dois anos. Sendo bastante influenciado por alterações no cenário. No ano de 2004, foi feita uma revisão, muito em necessidade de alinhar o planejamento com o decesso para segunda divisão do campeonato nacional. Porém esta revisão não alterou os objetivos estratégicos do clube, apenas algumas programações para o ano de 2005.

No ano de 2008 deveria ser realizada outra revisão, porém o clube estava envolvido no projeto da nova arena. Trabalhando no sentido de aproveitar o advento da Copa de 2014 para o Brasil, através da oferta de crédito para estádios e melhorias das cidades selecionadas.

O processo de revisão do planejamento inicia na Comissão de Planejamento do Conselho Deliberativo, juntamente com o presidente do clube, o vice-presidente de planejamento e o gerente executivo de planejamento. Para em um segundo momento, após verificar se o alinhamento continua o mesmo, atingir toda a amplitude verificada no processo de formulação inicial.

Em ambos os momentos o clube conta com a participação de grandes profissionais com afinidade com a instituição, no aconselhamento e análise dos

cenários. Entre estes profissionais citou-se Fábio Koff, ex-presidente do clube, no grande momento da década de 1990 e Luis Felipe Scolari, ex-treinador da mesma época.

4.2.3 Forças competitivas

No conceito de Porter (1991; 1999) enfrentar a concorrência (concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos e entrantes) é o mote fundamental da estratégia. Neste sentido o clube não apresenta um alinhamento com o conceito do autor. No Grêmio a concorrência só é considerada dentro de campo, na disputa do jogo. O que está em consonância com Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002), Grellet (2002) e Silva (2006), que consideram os clubes como colaboradores, pois a lucratividade, e, a força, do negócio futebol está no seu conjunto.

Ademais, considera que existe um espaço inexplorado para o produto futebol, onde as possibilidades de crescimento das receitas para os clubes são razão direta da qualidade da gestão.

Entretanto, conforme preconizam Porter (1991; 1999), Carneiro, Cavalcanti & da Silva (1997), Lipparini, Cazzola & Pistarelli (2000), Machado-da-Silva & Vizeu (2007) e Clausewitz (2003), a compreensão das forças competitivas é de importância elevada para se conhecer o terreno onde se atua e para determinar onde é essencialmente crítico para competir com maior rentabilidade.

O clube considera os produtos da linha esportiva do clube (Produzidos pela representante de materiais esportivos) e os licenciados, um campo onde a concorrência tem o potencial de ser mais significativa. Porém, conforme exposto acima, devido ao espaço inexplorado e ao potencial de gerar receita do futebol, não existem barreias significativas que devam ser consideradas.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre considera, na análise da indústria do futebol, que o primordial para se obter sucesso está sustentado sobre dois pilares. Bom relacionamento com torcedor e performance no campo. A atribuição de sucesso a essa dupla de aforismos é tão verdade, que elas estão estampadas na missão do clube: "Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado, com

vitórias e conquistas de títulos” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO 2003-2008).

Este pensamento do clube está em aquiescência com o preconizado por Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002) e Grellet (2002) de que o crítico para o negócio do futebol é se relacionar com o fã, que sempre deu suporte ao esporte desde o amadorismo e propicia aos clubes as receitas, e, conseguir bons resultados em campo, que tem o poder de aumentar o faturamento das agremiações.

No mesmo sentido de Grellet (2002) e Aidar & Leoncini (2002), o Grêmio FBPA considera que os torcedores são o principal dos relacionamentos comerciais para um clube de futebol, com todos os demais, emissoras de TV aberta, Pay-Per-View, licenciamentos, patrocinadores, fornecedores de material esportivo, emanando deste principal.

Quanto a performance em campo, o clube define como primordial para o sucesso e que deve ser considerado nas ações estratégicas, um grupo de profissionais (jogadores, treinadores, preparadores físicos, etc.) altamente qualificados. Aidar & Leoncini (2002) & Silva (2006) corroboram com esta visão quando mostram que os altos salários estão associados ao bom resultado em campo.

Destarte, esse alinhamento do clube, onde não considera que existam fatores significativos de impacto para o mesmo na análise do mercado. Leva a um foco nas atividades internas, prejudicando assim a compreensão do comportamento da indústria, promovendo um impacto relevante na elaboração de uma direção estratégica.

4.2.4 Formulação da estratégia

O princípio da formulação da estratégia está no estudo das forças competitivas, que permitirão definir pontos fortes e fracos de uma organização perante estas, prospectar mudanças e verificar a influência sobre a organização, para elaborar as ações estratégicas, com fim de atacar ou se defender num segmento (PORTER, 1991; 1999; BERTUCCI, 2005).

No Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, a análise das forças competitivas gera uma matriz de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, alinhada com os valores do clube, missão e visão. Sendo utilizada de duas formas, segundo o gestor do clube: estar atento às boas práticas do mercado com o intuito de melhorar o processo de gestão do clube; buscar um espaço na indústria que possibilite ao clube se diferenciar.

A busca por diferenciação, por um espaço no mercado que possibilite a uma empresa melhores condições de competir, está alinhada com o conceito de estratégia dos teóricos utilizados neste estudo (PORTER, 1991; 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005; MINTZBERG, ALHSTRAND & LAMPEL, 2000).

Contudo, este olhar para melhores práticas é no entendimento de Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005) um desvio da função estratégica nas empresas, que pode prejudicar a rentabilidade de um setor e comprometer o desempenho em longo prazo das instituições. Elas se tornam muito assemelhadas (PORTER, 1999) e na busca pelas melhores práticas, se limitam a perseguir os concorrentes (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Porém ambos os autores, Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005), lembram que a busca pelas melhores práticas não deve ser considerada como inútil para uma empresa. Ela é importante para um bom desempenho, contudo não se deve limitar a fazer somente melhor, ao custo do dinamismo da organização.

Para Porter (1999) e Clausewitz (2003), as estratégias se tornam sustentáveis, a partir do momento em que resultem em atividades que promovam o funcionamento estratégico. Contudo, além de atividades que operacionalizem a estratégia, melhor ainda se forem provenientes de incompatibilidades, onde a escolha de uma atividade impossibilite, ou dificulte muito a realização de outras (PORTER, 1999).

Em harmonia com o conceito dos autores, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre transforma o planejamento estratégico do clube em objetivos estratégicos (ver mapa estratégico do grêmio) e os operacionaliza através de atividades.

Quanto às opções excludentes, o clube apresenta um comportamento bastante conforme com o defendido por Porter (1999), podendo ser verificado em algumas atividades do relacionamento com o torcedor, onde sócios, sócio-torcedor¹ e cadastrados do exército gremista² têm benefícios e vantagens para adquirir ingressos e produtos do clube. Ou, na valorização das categorias de base, que culmina na necessidade de uma parte significativa do plantel profissional ser oriundo das categorias formadoras do clube.

4.2.5 Direção estratégica

Estratégia, muito mais que um plano, com ações e políticas, do que a empresa pretende no longo prazo, que uma consistência nas ações do passado, que uma perspectiva de como a empresa será no futuro, que uma posição onde encontrará seus clientes, ou, que um truque (CLAUSEWITZ, 2003; QUINN, 2001; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), oriunda de uma análise do cenário das forças competitivas (PORTER, 1991; 1999), necessita das atividades para se tornar única e, permitir que a organização se mantenha forte e atuante no mercado por longos períodos (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense tem sua estratégia estabelecida em dois pilares, conforme apresentado anteriormente, bom relacionamento com o torcedor e performance em campo. Estes dão origem a quatro vetores de decisão: vitórias; imagem e relacionamento; gestão; e, solidez patrimonial e financeira. Os vetores de decisão se desdobram em objetivos estratégicos e estratégias, conforme apresentado no mapa estratégico até 2008.

¹ Modalidade de sócio com 50% de desconto na entrada.

² Torcedor com cadastro no clube

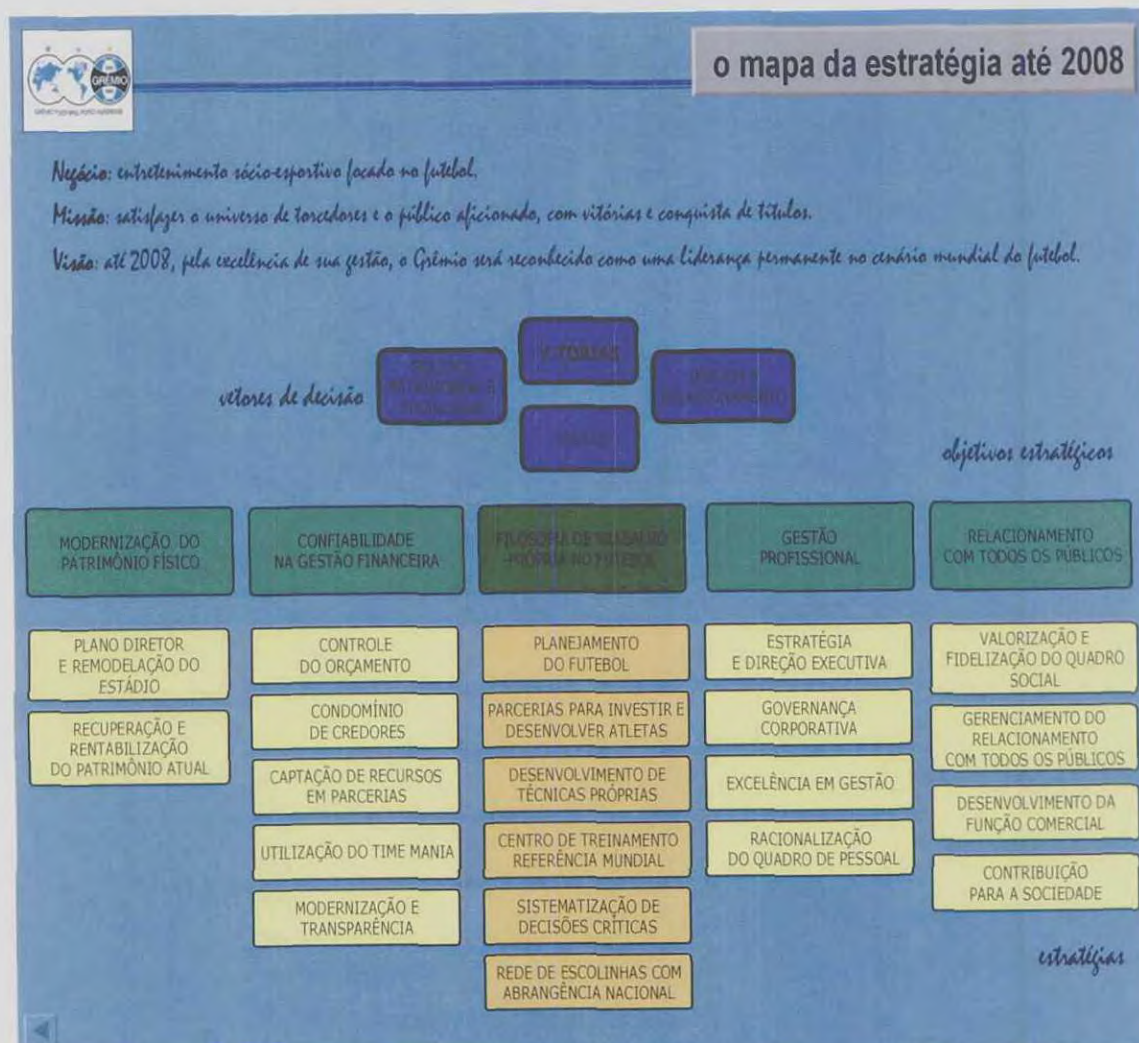


Figura 7: O mapa da estratégia até 2008 Grêmio F.B.P.A.

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio F.B.P.A. 2003 – 2008.

Dos objetivos estratégicos elencados pelo planejamento de longo prazo da agremiação, apenas a “Filosofia de Trabalho Própria no Futebol” pode ser apontada como estratégia, de acordo com o preconizado pelos autores que dão suporte a este estudo.

Equilíbrio financeiro, gestão profissional e relacionamento com todos os públicos³, de acordo com o defendido por Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005), caracterizam-se como uma busca por eficiência simplesmente, o que pode comprometer o rendimento da organização no futuro.

Complementando a idéia anterior Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002), Silva (2006) e Grellet (2002), mostram que a gestão profissional, com controle eficaz

³ Modernização do patrimônio físico não faz mais parte dos objetivos estratégicos do clube, após o início do projeto de construção de um novo estádio no conceito de Arena, previsto para iniciar em 2010.

de custos (principalmente em salários dos atletas), voltada para a satisfação dos clientes é condição imperativa para sobrevivência no futebol moderno. Não sendo uma condição de diferenciação de uma organização futebolística, mas uma exigência da indústria (PORTER, 1999).

A visão do Grêmio, de ser referência no cenário do futebol, demonstra um clube com aspirações maiores do que ser coadjuvante na indústria, permitindo as análises apresentadas neste capítulo.

O vetor filosofia de futebol tem potencial para se tornar um diferencial do clube na competição por uma posição de liderança nesta indústria. Conforme defendem PRAHALAD & HAMEL (2005) é necessário se tornar diferente, para o negócio se manter sustentável ao longo do tempo. Porter (1991; 1999) afirma que dependendo das configurações de uma indústria, alguns fatores se tornam essenciais, movimentam uma gestão na direção da eficácia operacional. Para Clausewitz (2003) e Nogueira & Moreira (1998) a estratégia deve ser elaborada naquilo que é crucial para o sucesso. Finalizando, Porter (1999) mostra que se tornar diferente só é possível com um conjunto de atividades que tornem uma organização única.

No cenário da indústria do futebol, com os salários sendo fatores críticos de sucesso, a gestão eficaz de recursos e a orientação para a qualidade do espetáculo e dos serviços aos torcedores se apresentando com de suma importância (AIDAR & LEONCINI, 2002; LEONCINI, 2001; SILVA, 2006). Ações na formação de atletas altamente competitivos pode influir no custo para manutenção de uma performance positiva em campo, ou, promover a imagem da agremiação como formadora de talentos, para se diferenciar na comercialização da marca, em alinhamento com o que defende Porter (1991), que considera as estratégias com sendo de liderança em custos, diferenciação e enfoque.

Contudo, faltam ações que transformem essa orientação em uma vantagem na competição dentro da indústria do futebol. Para que esta filosofia se reflita em ganhos significativos em custo ou retornos em arrecadação.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense tem suas ações voltadas para os sócios e aficionados pelo clube. Através da valorização do Quadro Social (acesso a

estádio, promoções em produtos), do cadastramento potenciais clientes, por meio do Exército Gremista, da loja virtual Grêmio Mania, para atender aos fãs do clube com produtos, aonde não existem pontos de venda e, melhorias das condições do estádio e dependências da agremiação, com a melhoria do Olímpico Monumental e projeto da nova Arena (GRÊMIO.NET, 2009).

Estas ações são importantes para aumentar as receitas do clube e proporcionar vitórias e satisfação dos clientes, conforme a visão do clube. Poderiam ser consideradas como uma estratégia. Contudo, num negócio onde existe grande relação emocional entre seguidores e clubes, sendo necessário muitos anos para modificar o número de aficionados (AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002).

A relação com os torcedores e o aproveitamento do potencial de receita destes, que segundo mostra a adaptação de Aidar & Leoncini (2002) do potencial de receita do futebol inglês para o brasileiro, se mostra bastante elevado, é condição básica para os clubes bem gerenciados. Alinhado com Prahalad & Hamel (2005) e Porter (1999), esta relação leva a eficiência operacional, a ser melhor no cenário, que não é certo que fará você líder no futuro.

4.3 Sport Club Internacional

4.3.1 Profissionalismo

Aidar & Leoncini (2002) e Leoncini (2001) consideram que uma atuação profissional no futebol se verifica na gestão eficaz dos recursos, perseguindo uma boa performance em campo e resultados financeiros satisfatórios.

Indo de encontro com o preconizado acima, o Sport Club Internacional se mostra bastante eficácia na gestão, o que levou a agremiação alcançar proveitos no campo de jogo, com retorno econômico.

Considerando a performance, o Internacional obteve desde 2003 alguns resultados expressivos. O tricampeonato Gaúcho nos anos de 2003 a 2005 e o bicampeonato Gaúcho em 2008 e 2009. No campeonato nacional foi duas vezes vice-campeão nas temporadas de 2005 e 2006. Conseguiu retornar a uma competição na América Latina, depois de muitos anos, em 2004, na Copa Sul-Americana, chegando até as semifinais. No ano seguinte, em 2005, voltou a principal competição da América do Sul, a Copa Libertadores da América.

Contudo foi o ano de 2006 que trouxe as maiores glórias e resultados mais expressivos. Campeão da Copa Libertadores da América e Campeão Mundial Interclubes. Atualmente ocupa a 27º posição no *World Club Ranking* do IFFHS (International Federation of Football History and Statistics – Federação Internacional de História e Estatística no Futebol) e a 4º colocação, no mesmo ranking, considerando apenas os clubes brasileiros (IFFHS, 2009b).

Em outra linha de análise, gerar receitas e resultados financeiros também faz parte da avaliação do profissionalismo de um clube de futebol, conforme defendido pelos autores citados acima. O Sport Club Internacional obteve faturamento de aproximadamente R\$ 155 milhões em 2007 e R\$ 142 milhões na temporada de 2008, sendo a segunda maior receita do Brasil em ambas as temporadas (CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES, 2009; BALANÇO PATRIMONIAL S. C. INTERNACIONAL, 2008). No exercício de 2008 o clube obteve um déficit de aproximadamente R\$ 4,5 milhões. Contudo isso está relacionado às despesas financeiras e a queda da receita com atletas, que assim permaneceram no grupo

(obteve receitas de R\$ 8 milhões em 2008, na temporada de 2007 a conta do faturamento foi de R\$ 32 milhões, aproximadamente ambos). Em outro sentido, o superávit do departamento de futebol foi de aproximadamente R\$ 21 milhões, mostrando que o trabalho está sendo bem realizado, ficando o peso de dívidas antigas a prejudicar o resultado final (BALANÇO PATRIMONIAL S. C. INTERNACIONAL, 2008).

Continuando com as análises no sentido de verificar os resultados financeiros, aborda-se a questão do faturamento. Estudo sobre a receita da dupla Gre-Nal (CROWE HORWATH RCS, 2009), mostra que a arrecadação destes cresceu 334% no período de 2003 – 2008, muito acima dos 113% de crescimento médio nacional.

Outro ponto positivo abordado pelo estudo (CROWE HORWATH RCS, 2009) é o crescimento das receitas, desconsiderando as com transferência de atletas, que no Inter foi de 181%, atingindo aproximadamente R\$ 82 milhões em 2008.

Porém, o dado mais relevante no estudo (CROWE HORWATH RCS, 2009) é quanto às receitas geradas por sócios e bilheteria, que na dupla Gre-Nal o crescimento foi de 492% no período destacado, atingindo R\$ 68,5 milhões, com o Inter representando R\$ 33,5 milhões.



Figura 8: Receitas Internacional e Grêmio – Sócios + Bilheteria.

Fonte: Crowe Horawath RCS, out. 2009.

Receitas sem Transferências de Atletas – Em RS Mil

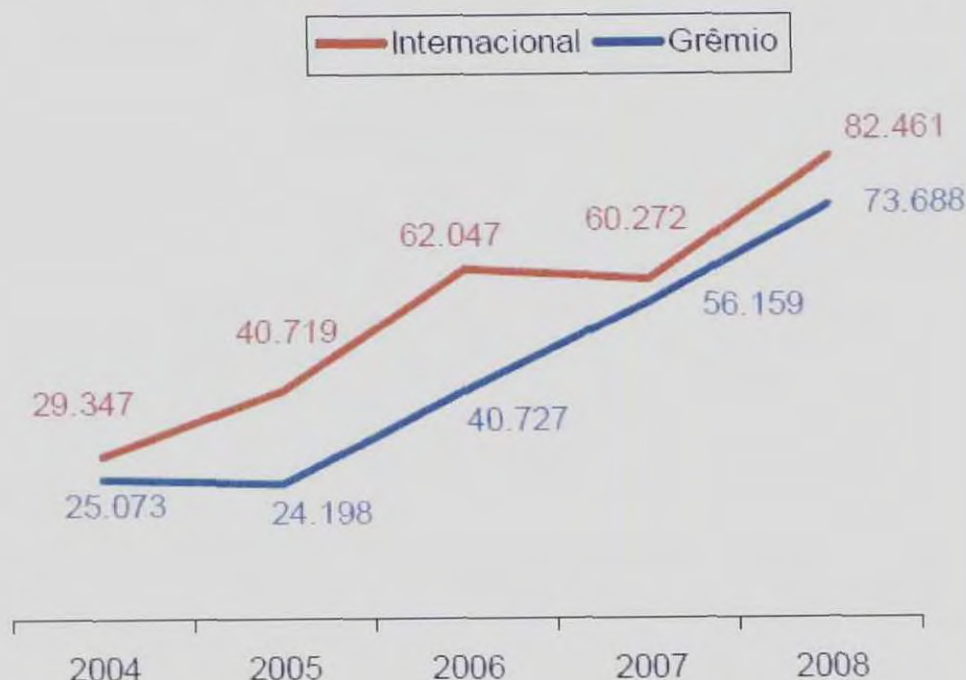


Figura 9: Receitas sem transferências de atletas Internacional e Grêmio.

Fonte: Crowe Horwath RCS, out. 2009.

Na análise do Internacional se pode verificar um alinhamento com o defendido por Aidar & Leoncini (2002) no ano de 2002, de que a gestão dos clubes era pouco apurada e a preocupação com a geração de receitas ainda era incipiente. Foi no mesmo ano, que o Inter iniciou um processo de mudança de cultura na organização e planejamento, o que não ocorria anteriormente.

Prosseguindo com as situações que somam ao profissionalismo na gestão do S.C. Internacional, destaca-se o forte apelo ao torcedor e a qualidade dos serviços prestados pela agremiação. Contrariando o preconizado por Carravetta (2006) de que as gestões no futebol têm motivações políticas, em detrimento deste alinhamento mostrado pelo clube.

Mesmo que sejam flagrantes as melhorias na direção do Inter e que inclusive nas situações que foram apontadas como indícios de profissionalismo, avanços podem ser realizados. Algumas situações se apresentam mais embaraçosas a evolução da gestão no clube.

Uma dessas questões diz respeito a formalização do processo estratégico. Pois, no momento da realização do planejamento em 2002, foi estabelecida a visão

que norteia as ações do clube. Contudo, faltou serem estabelecidas as medidas para operacionalizar esta orientação, que foram construídas no decorrer dos acontecimentos.

Alinhado com o defendido por Prohmann (2003) e Ansoff (1977) (apud SILVA, 2006), de que existe uma baixa formalização no processo estratégico no setor esportivo, com as ações se focalizando em aproveitar as oportunidades, sem um objetivo claro.

Outra situação que é inibidora a uma crescimento profissional mais evidente é quanto a remuneração da diretoria do clube. Esta análise se fundamenta na idéia de que os estatutos dos clubes de futebol prejudicam o profissionalismo, enquanto impedem a remuneração de diretores, presidente e vice-presidentes (BRUNORO & AFIF, 1997; REZENDE, 2000).

O Sport Club Internacional é uma sociedade civil sem fins lucrativos, não sendo permitido, conforme estatuto do clube oferecer remuneração ao presidente, vice-presidentes e diretores. Contudo, alguns profissionais, que são denominados Diretores Executivos, são remunerados e conduzem os trabalhos de uma diretoria, embora existam diretores não-remunerados designados para o setor.

Esta solução alternativa é prejudicial ao bom andamento do clube. O fato de serem necessários desdobramentos para oferecer pecúlio a uma pessoa que trabalhe a serviço da instituição a caracteriza assim. Além de ser uma situação que pode causar constrangimentos no trabalho diário dentro do clube, ainda pode levar a duplicidade de comando nas atividades de um departamento.

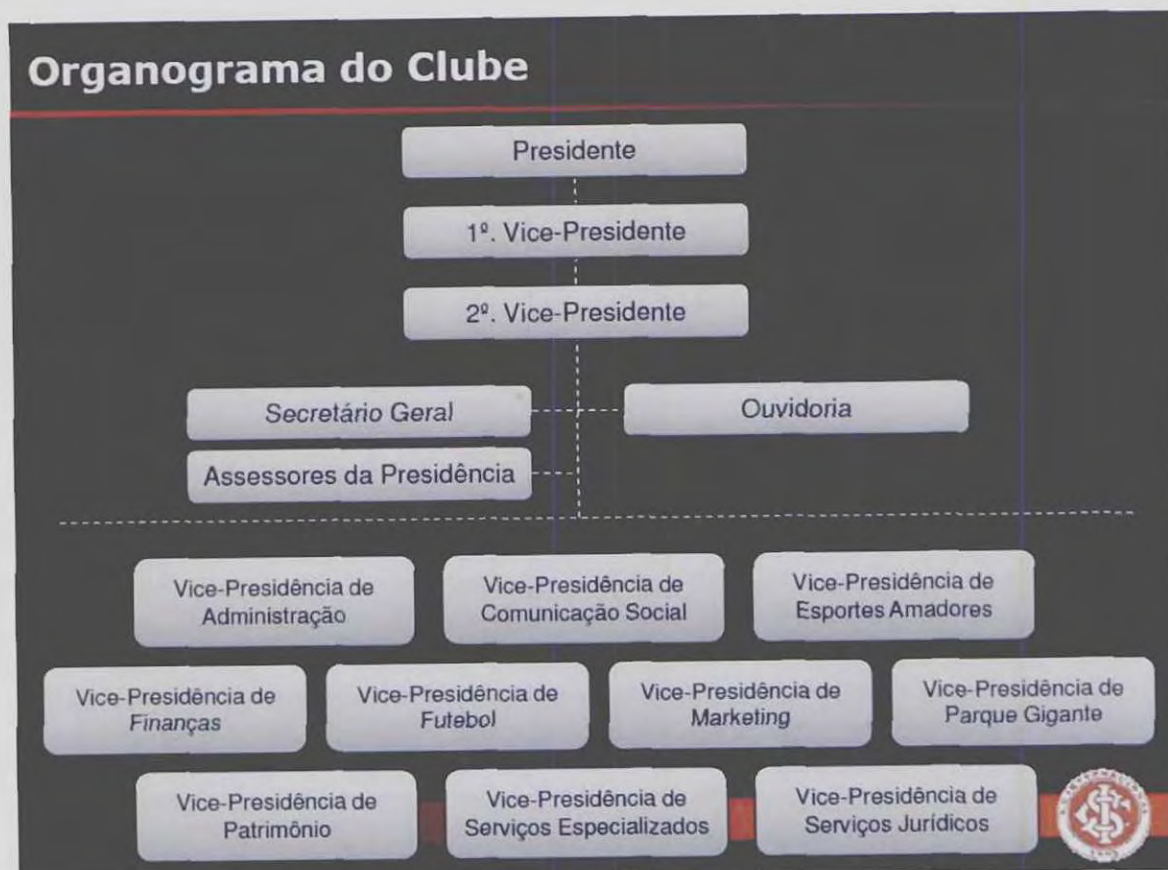


Figura 10: Organograma S. C. Internacional 2009.

Fonte: Sport Club Internacional 2009.

A afirmação de um trabalho ocorre na possibilidade de se oferecer continuidade. Na gestão do futebol esta é uma das grandes preocupações, expressa no pensamento de Grellet (2002), que aponta para um cenário esdrúxulo do futebol nacional, quando afirma que são comuns ações contra a instituição, por grupos políticos de oposição, com o intuito de prejudicar o trabalho e potencializar as chances de assumir o controle. Também considera que este modelo, com gestões de curta duração (2 anos) prejudica trabalhos de longo prazo (BRUNORO & AFIF, 1997; REZENDE, 2000).

Essa é uma situação preocupante para o clube, pois desde o início deste novo momento do Sport Club Internacional, com a implantação da cultura do planejamento, qualidade e foco no torcedor, este esteve sob a direção do mesmo grupo político. Para tanto, não se pode afirmar que em uma hipotética mudança de gestão, este trabalho terá continuidade.

Contrapondo a esta questão, a atual direção, pensando em garantir um futuro promissor para o clube, passou a interar todos os movimentos políticos, na revisão e desenvolvimento do planejamento do clube 2009-2019.

No Sport Club Internacional, se pode verificar uma gestão eficaz dos recursos, com o intuito de alcançar as metas estabelecidas e o aproveitamento da estrutura política da sociedade esportiva, em benefício desta qualidade. Contudo ainda existem demandas que podem ser prejudiciais ao clube. O clube pode avançar muito em termos de organização e profissionalismo, inclusive no que foi colocado de forma positiva neste estudo.

4.3.2 O processo da estratégia no Sport Club Internacional

Na visão dos gestores do Internacional, a estratégia emana da análise do ambiente, de onde surgem os objetivos e ações que devem ser desenvolvidas. Estes oferecem grande importância ao ambiente no conceito do que é estratégia, estando bastante alinhado com o pensamento de Porter (1999), Clausewitz (2003), Lipparini, Cazzola & Pistarelli (2000), entre outros, que preconizam que as forças competitivas têm poderes de influenciar a rentabilidade da indústria e dos negócios e deve ser o início da análise estratégica.

Porém, percebe-se uma distorção na análise da influência do ambiente do negócio futebol pelo clube. O valor estabelecido para esta parece vir de uma prescrição dos elementos que devem compor um planejamento (MACHADO-DASILVA & VIZEU, 2007). Não há uma procura efetiva do que impactará significativamente na gestão do clube, podendo prejudicar a competitividade futura da agremiação (NOGUEIRA & MOREIRA, 2008)

Seguindo com o processo de planejamento do clube. Este é formalizado com foco no longo prazo. No primeiro momento em 2002, participaram presidente, vice-presidentes e diretores. Já no que está sendo realizado atualmente, foram criadas comissões temáticas, com a participação da gestão atual e de membros de outros grupos políticos.

Contudo, como na elaboração do planejamento em 2002, o clube não estabeleceu as ações, apenas os objetivos e onde o clube considerava importante

agir. Permitiu que muitas das decisões de operacionalização fossem tomadas no transcorrer dos acontecimentos. Isso pode permitir ações mais ajustadas ao momento. De acordo com o que defendem Clausewitz (2003), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) e Quinn (2001) de que as estratégias não podem ser estabelecidas na totalidade de antemão, sendo necessário tomar decisões que contemplem as minúcias e alterações pontuais. Por outro lado, podem ocorrer ações fora do delineamento pretendido, em virtude de não haver estas nuances operacionais.

Embora o objetivo da estratégia seja de formar um padrão de comportamento da empresa, onde é essencial competir, para transformá-la única (PORTER, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). É muito improvável que todo o planejado se configura. Mudanças ocorrem no percurso e, muito mais do que estar disposto e preparado para as mudanças, é importante saber identificar onde elas serão significativas (CLAUSEWITZ, 2003; MARIOTTO, 2003; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; QUINN, 2001).

Neste sentido, o grande trunfo da gestão do clube fica por conta de não ter definidas as ações específicas, o que permite uma melhor adequação ao que exige o momento.

Ademais, são promovidas revisões anuais no planejamento do clube, para verificar se os projetos estratégicos do clube estão alinhados com o cenário competitivo. No ano de 2004 houveram mudanças mais significativas, com alterações da missão e dos valores do clube inclusive.

Quando o Brasil foi definido como país sede para Copa do Mundo de 2014, o clube também alterou alguns dos planejamentos, como a cobertura do estádio Beira-Rio, um dos projetos de melhorias previstos, para dar maior conforto aos torcedores.

A revisão do planejamento do clube ocorre dentro das próprias diretorias, verificando se existem mudanças que sejam significativas para a instituição, interna ou externamente.

4.3.3 Forças Competitivas

No conceito de Porter (1991; 1999) enfrentar a concorrência (concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos e entrantes) é o mote fundamental da estratégia.

Com base neste conceito, o Internacional considera São Paulo/BRA, Boca Juniors/ARG e Real Madrid/ESP, os principais concorrentes, por serem referências de gestão e competitividade no futebol. Podendo com suas ações influenciar a indústria.

Contudo, estes clubes servem principalmente como um referencial de excelência para o Inter. O que pode ser prejudicial, enquanto guie suas ações na tentativa de se equiparar aos clubes mencionados.

Fora isto, não considera nenhuma outra força competitiva significativa para a indústria. Pois considera que o mercado do futebol tem um grande potencial de crescimento, onde a maior barreira é a ineficiência do próprio clube.

Entretanto, conforme preconizam Porter (1991; 1999), Carneiro, Cavalcanti & da Silva (1997), Lipparini, Cazzola & Pistarelli (2000), Machado-da-Silva & Vizeu (2007) e Clausewitz (2003), a compreensão das forças competitivas é de importância elevada para se conhecer o terreno onde se atua e para determinar onde é essencialmente crítico para competir com maior rentabilidade.

Se por um lado o clube considera que a análise ambiental é relevante para a formação dos objetivos de longo prazo. Em outro sentido desconsidera a possibilidade da indústria impedir o desenvolvimento de um clube com uma gestão eficiente.

Valorização do quadro social e competitividade no campo de jogo são os fatores considerados críticos para o sucesso na indústria na análise do Inter. Estes são contemplados na missão do clube, desde a primeira, concebida antes de a direção assumir o clube em 2002, como na revisão de 2004 e na de 2009, que esta sendo preparada para o novo período até 2019.

Este pensamento do clube está em aquiescência com o preconizado por Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002) e Grellet (2002) de que o crítico para o negócio do futebol é se relacionar com o fã, que sempre deu suporte ao esporte desde o amadorismo e propicia aos clubes as receitas.

O Sport Club Internacional considera o relacionamento com sócios e torcedores o principal para um clube de futebol. É o fã que torna o clube atrativo e

possibilita todas as outras formas de receita, alinhado com o que defendem Grellet (2002) e Aidar & Leoncini (2002).

Contudo, esta visão estreita da indústria, com os torcedores elencados como únicos fatores críticos, pode levar a ações com foco nas atividades internas do clube e na busca por eficácia operacional.

Até porque os aficionados são um patrimônio muito estável de uma associação do futebol, tornando-se uma relação comercial primária, que não o conduzirá a uma posição de liderança.

4.3.4 Formulação da estratégia

O princípio da formulação da estratégia está no estudo das forças competitivas, que permitirão definir pontos fortes e fracos de uma organização perante estas, prospectar mudanças e verificar a influência sobre a organização, para elaborar as ações estratégicas, com fim de atacar ou se defender num segmento (PORTER, 1991; 1999; BERTUCCI, 2005).

No Sport Club Internacional, a análise de forças competitivas é feita através da comparação de forças e fraquezas internas do clube, com oportunidades e ameaças que se apresentam no ambiente externo. A partir deste enfrentamento, subsidiada nos valores do clube é estabelecida a missão e os objetivos que são considerados primordiais para o sucesso do clube. Estes são estabelecidos no sentido de alcançar uma posição de liderança no mercado sul americano e, de se orientar no sentido das melhores práticas dos clubes que o clube considera como referência.

A busca por diferenciação, por um espaço no mercado que possibilite a uma empresa melhores condições de competir, está alinhada com o conceito de estratégia dos teóricos utilizados neste estudo (PORTER, 1991; 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005; MINTZBERG, ALHSTRAND & LAMPEL, 2000).

Contudo, este olhar para melhores práticas é no entendimento de Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005) um desvio da função estratégica nas empresas, que pode prejudicar a rentabilidade de um setor e comprometer o desempenho em longo prazo das instituições. Elas se tornam muito assemelhadas (PORTER, 1999) e

na busca pelas melhores práticas, se limitam a perseguir os concorrentes (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Porém ambos os autores, Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005), lembram que a busca pelas melhores práticas não deve ser considerada como inútil para uma empresa. Ela é importante para um bom desempenho, contudo não se deve limitar a fazer sempre melhor, ao custo do dinamismo da organização.

Para Porter (1999) e Clausewitz (2003), as estratégias se tornam sustentáveis, a partir do momento em que resultem em atividades que promovam o funcionamento estratégico. Contudo, além de atividades que operacionalizem a estratégia, melhor ainda se forem provenientes de incompatibilidades, onde a escolha de uma atividade impossibilite, ou dificulte muito a realização de outras (PORTER, 1999).

O Sport Club Internacional, na oportunidade do primeiro planejamento realizado no ano de 2002, não operacionalizou as estratégias em ações, não concebendo as atividades que levariam o clube a realizá-la. Sendo, neste sentido, contrário ao defendido pelos autores acima.

Contudo, esta atitude da direção do permite que o clube tome decisões operacionais no momento do acontecimento da estratégia, onde é realmente significativo. O que vai de encontro ao defendido por Clausewitz (2003), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) e Quinn (2001) de que as estratégias não podem ser estabelecidas na totalidade de antemão, sendo necessário tomar decisões que contemplem as minúcias e alterações pontuais.

Quanto às opções excludentes, o clube apresenta um comportamento bastante conforme com o defendido por Porter (1999), podendo ser verificado em algumas atividades do relacionamento com o torcedor, onde sócios, sócio-exterior e sócio-contribuinte campeão do mundo, têm benefícios e vantagens para adquirir ingressos, produtos do clube e, de parceiros do Inter, através da rede colorada de descontos. Ou, na valorização da formação e captação de talentos, com o projeto genoma colorado e diversos olheiros atuantes em todo o Brasil.

4.3.5 Direção estratégica

Estratégia, muito mais que um plano, com ações e políticas, do que a empresa pretende no longo prazo, que uma consistência nas ações do passado, que uma perspectiva de como a empresa será no futuro, que uma posição onde encontrará seus clientes, ou, que um truque (CLAUSEWITZ, 2003; QUINN, 2001; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000), oriunda de uma análise do cenário das forças competitivas (PORTER, 1991; 1999), necessita das atividades para se tornar única e, permitir que a organização se mantenha forte e atuante no mercado por longos períodos (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

O Sport Club Internacional tem sua estratégia estabelecida em cinco eixos estratégicos: competitividade internacional no futebol, desenvolvimento comercial, valorização do quadro social, equilíbrio administrativo e financeiro e, patrimônio. Conforme apresentado anteriormente, estes não se desdobraram em ações, contudo, foram norteadores da atuação do clube.

No eixo futebol, o clube pretende ser competitivo nacional e internacionalmente, participando e vencendo competições internacionais (Copa Libertadores da América, principalmente) regularmente. Além de políticas de contratos de longo prazo e remuneração, para manter profissionais capacitados. Está contemplada a política de captação e formação de talentos, com o intuito de fornecer profissionais qualificados para o grupo profissional, a custos mais baixos do que se forem buscados em outros clubes.

No comercial, o mote principal do clube no momento é a internacionalização da marca S. C. Internacional. O Clube quer aproveitar a Copa do Mundo de 2010 para firmar a marca do Internacional no mercado externo, através da vinculação com os atletas formados nas bases da agremiação que vão participar da copa.

Quanto ao quadro social a estratégia do clube era de alcançar 100 mil sócios, o que foi conseguido neste ano de 2009. Agora o clube pretende reter os sócios e promover um crescimento sustentável do quadro.

No eixo equilíbrio administrativo e financeiro o clube pretende alcançar um desempenho econômico, que torne o clube superavitário, sem a necessidade de comercializar jogadores.

O eixo patrimônio pretende transformar o estádio Beira-Rio num pólo comercial e de turismo, para que potencialize as receitas para o clube e ofereça maior conforto aos torcedores do clube ao assistirem aos jogos.

Dos objetivos estratégicos elencados pelo planejamento de longo prazo da agremiação, apenas competitividade no futebol e a internacionalização da marca S. C. Internacional podem ser apontadas como estratégias, de acordo com o preconizado pelos autores que dão suporte a este estudo.

Valorização do quadro social, equilíbrio administrativo-financeiro e patrimônio, de acordo com o defendido por Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005), caracterizam-se como uma busca por eficiência simplesmente, o que pode comprometer o rendimento da organização no futuro.

Oferecendo suporte a esta análise, Porter (1991; 1999) afirma que dependendo das configurações de uma indústria, alguns fatores se tornam básicos, movimentam uma gestão a eficácia operacional. É o que acontece nas orientações acima, conforme subsídio nos conceitos de Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002), Silva (2006) e Grellet (2002), de que o gerenciamento eficaz dos custos, principalmente com atletas e o foco nas necessidades dos seguidores, são condições imperativas para se manter competindo no futebol moderno.

Os eixos, comercial, através da internacionalização da marca, e competitividade no futebol, principalmente pela formação de atletas, têm potencial para serem considerados estratégias.

Quanto ao primeiro, a questão da formação de talentos, poderia trazer vantagens a instituição, promovendo ganhos em custo ou na imagem de formador de atletas, para diferenciar a marca. Conforme defende Porter (1991), de que liderança em custo, diferenciação e enfoque são as possibilidades estratégicas.

Porém, não se verificam no clube ações que possam transformar este em único. Pois se deve lembrar que os clubes brasileiros têm forte orientação para as

categorias de base, o que impõe grandes dificuldades para uma atividade única com esse tema.

A proposta de internacionalização da marca do S. C. Internacional também pode ser considerada uma estratégia, enquanto pretende influenciar as forças competitivas (PORTER, 1991; 1999) e fazer algo diferenciado (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005) na busca por novas receitas. Contudo, não bastam ações de divulgação, de uma imagem de formador de talentos a outros clubes, federações e público em geral. É necessário criar uma estrutura de suporte para a comercialização dos produtos, com pontos de venda e distribuição para o exterior e representantes do clube para os mercados alvo. Pois conforme aponta Porter (1999) e Clausewitz (2003) são as atividades que tornarão uma estratégia real.

Em outro sentido, o Sport Club Internacional tem suas ações voltadas para atender os torcedores e sócios do clube. Promovendo ações de captação e manutenção de sócios, através de acesso aos jogos, benefícios nos produtos do clube e parceiros. Comercialização de produtos em lojas físicas e virtuais. E melhorias nas estruturas do clube, oferecendo mais conforto aos torcedores.

Estas atividades promovem um acréscimo de receitas, enquanto não se aproveita em sua totalidade a capacidade de gerar receitas com os seguidores de associação futebolística. Entretanto, não se configuram como estratégico, visto que as relações da indústria do futebol exigem este aproveitamento comercial como básico. Não como sendo uma forma de alçar a agremiação à liderança do segmento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol, enquanto maior expressão popular do Brasil teve uma origem amadorista e romântica (GUTERMAN, 2009). Não obstante, desde o princípio atraiu grande público, primeiro a aristocracia, depois as camadas populares, que passavam a simpatizar com as agremiações, não com o esporte em si como os primeiros. Foi assim, promovendo o encontro de produtos e serviços com o consumidor, que o esporte se tornou um negócio de amplitude mundial (AIDAR & LEONCINI, 2002; GUTERMAN, 2009).

No Brasil, os 21 clube de maior receita em 2008, tiveram um faturamento na ordem de R\$ 1,6 bilhões (CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES, 2009). Entretanto, as capacidades de desenvolvimento das receitas no segmento são imensas, conforme apresentado por Aidar & Leoncini (2002).

Todavia, historicamente a gestão no futebol nacional sempre foi suscetível a ações movidas exclusivamente pela emoção por parte dos dirigentes, desprovidas de um planejamento, ou desrespeito a este quando existente. Muitas vezes com interesses políticos escusos, que acabavam por tornar a gestão ineficaz e deficitária (BRUNORO, 1997; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; CARRAVETTA, 2006).

O amor a camisa e amadorismo são incompatíveis com a gestão do esporte, considerando sua inserção no mercado de entretenimento e dos valores envolvidos. A mudança para uma gestão profissional tem suas bases nas exigências do mercado, concorrência por atletas, necessidades de criar receitas, TV e opinião pública (AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006). Não se podendo excluir a imposição legal de responsabilidade pela gestão a partir da medida provisória nº 2.193/2001 (NETO & MANSUR, 2002).

A estratégia intenta oferecer as empresas competitividade e dinamismo no longo prazo, com a busca de novas formas de atuar, na criação de segmentos e para estar preparada para competir em cenários em transformação (PORTER, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; CLAUSEWITZ, 2003; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Contudo, o futebol é uma indústria de características peculiares, onde os clubes são colaboradores um dos outros, com a força do segmento localizada no conjunto, nas ligas, nos clubes, pois não existe produto sem o embate entre dois times (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006).

Existem grandes potenciais de receitas a serem aproveitados pelas agremiações, oriundas dos seus torcedores, até porque são necessários anos de resultados consistentes para influenciar o número de seguidores. Assim, os grandes clubes do país são os mesmos desde o início da profissionalização e o poder de gerar receitas está sob seu controle (LEONCINI, 2001; AIDAR & LEONCINI, 2002; GRELLET, 2002; SILVA, 2006).

Este cenário poderia acomodar os clubes, que através de uma gestão eficaz operacionalmente teriam sua sobrevivência garantida na indústria. No entanto, os clubes participantes do estudo, têm em sua visão a intenção de se tornarem referências no mercado do futebol. O que indica uma busca por liderança, tornando a estratégia uma grande aliada.

Neste sentido é que se pretende responder aos objetivos, geral e específicos, deste trabalho, contemplando assim o problema de pesquisa que conduziu o estudo.

O objetivo geral era de verificar se existe uma direção estratégica nos clubes dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina presentes na Série A do Campeonato Brasileiro 2009, Avaí Futebol Clube, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional. E, se a profissionalização e a gestão tinham influência negativa no processo.

A partir deste, foram definidos os objetivos específicos: elucidar o processo de formação da estratégia dos clubes; inferir o estado de profissionalização dos clubes; inferir o impacto do processo de gestão no posicionamento estratégico; analisar o nível de direção estratégica das agremiações.

Quanto ao primeiro objetivo específico, de elucidar o processo de formação da estratégia, os clubes apresentam um procedimento, baseado no planejamento de longo prazo, com um elevado grau de formalização, utilizando negócio, missão e visão, estabelecendo objetivos e gerando ações. Com exceção do S.C.

Internacional, que no momento do primeiro planejamento não operacionalizou seus objetivos. O que possibilita a tomada de decisão no transcorrer dos acontecimentos e a escolha de ações mais ajustadas, conforme defendem Clausewitz (2003), Mintzberg, Alhstrand & Lampel (2000) e Quinn (2001) de que as estratégias não podem ser definidas antecipadamente em sua totalidade, sendo necessário tomar decisões que contemplem as minúcias e alterações pontuais.

O Avaí Futebol Clube e o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense consideram no seu conceito de estratégia, principalmente os objetivos do clube e as capacidades internas para realizar isso. Embora o Sport Club Internacional considere a análise do ambiente fundamental para a construção da estratégia. Nenhuma das três agremiações se mostrou conectada com o cenário da indústria do futebol e como ela pode influenciar o clube. Conforme preconizam Porter (1991; 1999), Clausewitz (2003) e Machado-da-Silva & Vizeu (2007) de que é primordial para saber onde é crítico competir e formular as estratégias o conhecimento das forças que influenciam a competição.

Os clubes, no seu processo de planejamento, promovem a condução através de comissões de planejamento, com uma participação ampla de colaboradores e agentes políticos do clube. Bem alinhado ao que apresenta Quinn (2001) os clubes concebem planos, enquanto descreve a forma que pretendem agir com metas, políticas e ações na busca de um objetivo.

Neste sentido e se relacionando com toda a análise dos clubes, os processos apresentam um formato com forte presença de praticidade e pragmatismo (MACHADO-DA-SILVA & VIZEU, 2007). Esta abordagem, com forte inclinação para o ambiente interno dos clubes, pode não ser efetiva para manter a competitividade e o dinamismo no futuro. Como afirma Nogueira & Moreira (1998), que um plano apenas não é suficiente para garantir uma superioridade, sem que se foque na competição aonde realmente faz diferença.

Considerando o segundo objetivo específico, de inferir o estado de profissionalização dos clubes, se pode verificar em todas as agremiações, gestões eficazes de recursos, que permitiram alcançar resultados financeiros e em campo. O

que esta alinhada com o conceito de profissionalismo apresentado por Leoncini (2001) e Aidar & Leoncini (2002).

Contudo, se verifica em todos os clubes que os processos de gestão ainda estão sendo organizados e, conquanto as melhorias sejam evidentes, muito se tem ainda pela frente.

No Avaí F.C. o caso é mais flagrante, onde essa orientação para organizar o processo de gestão é o tema escolhido, de forma distorcida, como estratégico.

O que foi disposto está estreitamente ajustado com o anunciado por Aidar & Leoncini (2002), de que os clubes não tinham preocupação com a geração de receitas e eficácia na gestão. Tanto é correto, que os clubes participantes do estudo, S.C. Internacional, Grêmio F.B.P.A. e Avaí F.C., tiveram o início dos seus processos de planejamento de longo prazo e preocupação com geração de receitas nos anos de 2002, 2003 e 2004, respectivamente.

Carravetta (2006) defende que a gestão dos clubes do país está voltada a interesses políticos em detrimento dos torcedores. Já Grellet (2002) assegura que as gestões curtas, com mudanças políticas entre uma e outra, são prejudiciais aos clubes. O próprio autor apresenta uma perspectiva esdrúxula da direção futebolística nacional, onde grupos políticos opostos se empenhariam contra o trabalho realizado, com o intuito de obter vantagem numa eleição. Ainda, Brunoro & Afif (1997) e Rezende (2000) criticam os estatutos, por não permitirem remuneração aos diretores, presidentes e vice-presidentes nos clubes. Todas essas questões são apontadas pelos autores como deveras prejudiciais aos clubes.

Posicionando-se frente a estas disposições, faz-se uma análise do que se verifica nos clubes. Estes se mostram bastante voltadas aos clientes, conforme predileção dos gestores para denominar os torcedores, com ações que buscam afagá-los, oferecendo-lhes melhores produtos e serviços, para que aumentem o seu consumo do clube. Não será por falta de polidez comercial que se colocará o profissionalismo das gestões em dúvida.

A remuneração da diretoria é um ponto delicado no gerenciamento das agremiações. Em todos os clubes, essas impedições estatutárias são tratadas como

sendo de baixo potencial para gerar problemas. Todavia, existe uma busca por alternativas que alterem o quadro.

No Avaí a remuneração a título de representação já é estabelecida no estatuto, o que facilita a questão, ficando somente a encargo de o conselho deliberativo autorizar repasse e definir valores, ou seja, passa a ter uma condicionante política.

Porém, os casos mais complicados são os de Grêmio e Inter, que buscam vicissitudes oficiosas para o caso, com a utilização de gerentes e diretores executivos. Contudo, os diretores continuam existindo na estrutura do clube, criando um poder paralelo, representativo do clube, ou no mínimo dois cargos com as mesmas atribuições e desígnios distintos.

Outra questão dos estatutos é o prazo da gestão, que somado a disposição negativa da oposição, pode ser muito prejudicial aos clubes.

No Grêmio a orientação de longo prazo do clube aparenta estar formando raízes na gestão do clube. Durante este período, iniciado em 2003, houve alterações de grupos políticos na direção da agremiação e o processo de planejamento não foi estancado. A participação do Conselho Deliberativo, órgão de representatividade dos sócios do clube, através da comissão de planejamento estratégico, pode ser uma das justificativas dessa continuidade.

No Internacional, que nesse período não teve alternância de grupos políticos, existe um trabalho no sentido de promover a interação dos diversos grupos políticos da instituição, através de comissões temáticas para o planejamento, para que em uma possível mudança de coligação no poder, o processo continue em evolução.

Nas duas situações, provação da alteração e suporte do conselho (Grêmio), e, trabalho da gestão atual, para perpetuar uma filosofia de longo prazo e auxiliar o trabalho de um grupo opositor (Inter), são demonstrações de profissionalismo nos clubes.

Neste sentido o Avaí fica carente, desconsidera que um grupo político possa concorrer à gestão, e, conquanto exista um comitê de planejamento, este fica

voltado para as pessoas participantes da atual direção, sem uma intenção de integrar outros grupos políticos.

Prohmann (2003) e Ansoff (1977) (apud SILVA, 2006) afirmam que a formalização do processo estratégico é reduzida, sem a definição de objetivos claros, o que pode levar a ações fora ou sem uma orientação. París Roche (2002) preconiza que a vivência diária não é suficiente para tratar das mazelas que atingem a gestão de sociedades esportivas, sendo necessárias, técnicas de gestão e pensamento estratégico.

Avai e Internacional se mostram mais suscetíveis ao denunciado pelos autores. O primeiro tem sua validade questionada já na ferramenta BSC (Balanced Scorecard), como mostra Azevedo (2008), de que faltam organização e interação da estrutura para viabilizar o uso da ferramenta, e, continua com ações realizadas fora do previsto nas perspectivas estratégicas do clube.

Quanto ao Internacional, este sequer estabeleceu objetivos no seu planejamento de longo prazo, ficando apenas na visão, missão e valores, o que impossibilita uma análise da orientação das ações e vai ao encontro do defendido por Prohmann (2003) e Ansoff (1977) (apud SILVA, 2006). Neste ponto o Grêmio se apresenta orientado, com objetivos claros, o clube tem sua movimentação dentro daquilo que foi estabelecido.

Considerando todo o exposto na discussão deste objetivo específico, entende-se que, embora os clubes tenham apresentado avanços, ainda existem melhorias a serem promovidas para um melhor rendimento das instituições.

Aproveitando o debate envolvido na resposta do segundo objetivo específico, pode-se responder o terceiro objetivo específico deste estudo, o impacto do processo de gestão no posicionamento estratégico.

A gestão estratégica requer um conhecimento de capacidades e competências das instituições, comparando-as com as condições das forças competitivas de um segmento, para estabelecer onde é crucial competir, de acordo com o preconizado por Porter (1991; 1999), Prahalad & Hamel (2005), Leoncini (2001) e Clausewitz (2003).

Pode-se considerar que estas questões mal resolvidas na gestão dos clubes, podem tirar a atenção da estratégia e impactar negativamente no processo estratégico. Se, conforme apontam Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), as estratégias possibilitam resolver questões de grande amplitude preservando a atenção de todos para atividades diárias, problemas na gestão que influenciem o processo estratégico podem ser considerados potencialmente negativos.

O derradeiro objetivo específico, analisar o nível de direção estratégica, é o mais nobre deste estudo, no que tange a orientação das empresas para o futuro.

Para se conseguir mais seguidores para o clube e aproveitar a capacidade de receita já existente, conforme mostram Aidar & Leoncini (2002), Leoncini (2001) e Silva (2006) que a performance é primordial para melhoria nas receitas, assim como investimento em atletas é bastante significativo para obter o desempenho em campo. Ações realmente estratégicas, de acordo com o preconizado por Porter (1999); Clausewitz (2003) e Prahalad & Hamel (2005), deveriam seguir no sentido de buscar novas receitas para os clubes. Não em detrimento do que é feito na melhoria da qualidade de estrutura e aproveitamento de receitas com sócios e torcedores já existentes.

Neste sentido, o crítico para a estratégia é a análise do cenário e as atividades que tornam a posição valorosa.

Desde a análise de forças os clubes apresentam uma visão bem restrita e com forte inclinação para relações internas das organizações. Consideram outros clubes como concorrentes, na disputa do jogo, ou, como referência de gestão. Contudo, não conseguem vislumbrar a configuração do cenário da indústria do futebol.

Leoncini (2001), Aidar & Leoncini (2002) e Silva (2006) apresentam os fatores críticos para o sucesso para o futebol como negócio, performance e receita, em um ciclo virtuoso. Aidar & Leoncini (2002) e Grellet (2002) mostram a força da relação com os torcedores e que se levaria uma geração para forjar uma torcida, isso mediante resultados consistentes. Ou seja, receita de sócios e seguidores é uma necessidade básica no negócio do futebol e elas podem variar significativamente em função do resultado em campo.

Contrariando tudo isso, os clubes estabelecem como foco supostamente estratégico, ações para ampliar as receitas com sócios e aficionados. Que comparando o preconizado por Aida & Leoncini (2002), Leoncini (2001) e Silva (2006) com conceitos de Porter (1999) e Prahalad & Hamel (2005), são puramente busca por eficiência operacional.

Em outro sentido escolhem como focos meramente operacionais, considerando o âmbito de uma instituição, como equilíbrio financeiro, gestão interna profissional, melhoria de estrutura física.

Considerando as atividades, mesmo quando os clubes apresentam uma orientação passível de se trabalhar no sentido de uma exclusividade, para ser única (PORTER, 1999; PRAHALAD & HAMEL, 2005). Como no caso da internacionalização da marca do S.C. Internacional ou da filosofia da formação de atletas do Grêmio e do Internacional. Faltam atividades que viabilizem e transformem estas visões em únicas, que propiciem real ganho de receitas, de onde não era previsível e não estava previamente compreendido na indústria.

Ao que tudo indica, as receitas no mundo do futebol vão continuar a subir, principalmente com valores de apostas (GLENDINNING, 2009; CARLET, 2009). Uma das matérias mostra que as apostas na *web* estão potencializando as receitas no futebol, e, que ainda necessita de regulamentações sobre este modalidade de receita. Outra aponta para a preocupação do Presidente do Clube dos Treze, para o impacto dessas receitas na organização do futebol mundial e como o futebol nacional competirá contra a Europa e outros continentes, com as receitas infladas, oriundas de apostas *on-line*.

No Brasil a exploração de apostas está assegurada ao Governo Federal. Para o futebol existe a Timemania, contudo os valores movimentados não são capazes de saldar as dívidas das agremiações, que era a proposta da loteria (PAZZI JR., 2008; LAVINAS, 2008).

Este é um dos cenários que os clubes talvez tenham que enfrentar, muitas outras situações, que como esta, modifiquem a concorrência da indústria podem surgir, para ser líder, é preciso agir certo para transformar o cenário.

5.1 Recomendações e sugestões

O futebol, além de ser uma das principais manifestações sociais no mundo é um excelente produto e tem evoluído constantemente como negócio, principalmente em países emergentes como o Brasil.

Inseridos nesta configuração, clubes e demais instituições que promovem o espetáculo desse esporte, buscam uma melhor organização, para oferecerem uma estrutura condizente com a importância do país no futebol.

Destarte, citam-se aqui recomendações e sugestões que erigiram deste trabalho de pesquisa realizado e da observação da indústria do futebol. Estes são direcionados aos clubes, confederações, associações de clubes, instituições de ensinos e pessoas interessadas no tema de gestão do futebol.

Iniciam-se com recomendações às direções dos clubes de futebol e a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e Clube dos Treze. Posteriormente se fazem sugestões as escolas de gestão e pessoas interessadas no assunto.

A CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e ao Clube dos Treze se recomenda realizar uma análise estratégica para evolução do futebol nacional. É preciso uma ação integrada entre clubes e federações para que as competições nacionais se tornem mais relevantes mundialmente. Pois o Brasil se considera o país do futebol, mas os retornos financeiros e a importância dos campeonatos estão aquém da Europa.

Às diretorias dos clubes de futebol se recomenda desenvolver um processo estratégico, por intermédio de uma análise mais crítica e fidedigna da realidade na indústria no futebol. Também, promover melhorias na gestão dos clubes, buscando alternativas para as questões embaraçosas ao desenvolvimento mais significativo das instituições. Como nos casos de questões internas apresentadas neste estudo e fazendo pressão para alterações legais naquilo que escapa da alçada da agremiação. Por fim, a capacitação das pessoas atuantes nos clubes, para se adequarem as exigências de qualidade de gestão no futebol moderno.

Às instituições de ensino de administração se sugere o desenvolvimento de formação voltada para os esportes, mais especificamente o futebol, área que esta

em franco crescimento no país e necessitará de suporte de escolas de gestão para capacitação de pessoas para atuação neste segmento.

Aos potenciais interessados no tema de gestão no futebol, que se direcionem as pesquisas no assunto. Existem incontáveis possibilidades para estudo na área. Erigindo do trabalho presente, citam-se algumas: a formulação de estratégias para as agremiações, desenvolvimento organizacional (processos de gestão), análise estratégica do futebol nacional, realizar estudos semelhantes a este em outros clubes e em outro tempo nas mesmas organizações aqui presentes, para verificar a evolução do quadro.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Mario Pereira. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio**. In: AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **Evolução do futebol e do futebol como negócio**. In: AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ANSOFF, I. D. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977. Apud: SILVA, Claudio Vicende Di Goia F. **Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos**. 2006. 106f. Tese (Mestrado) – Curso de Economia, Programa de Pós-Graduação e pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, São Paulo, 2006.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços**. RAE, v.45, n.3, jul./set. 2005: 10 – 24.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice F. D.; DA SILVA, Jorge Ferreira. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. RAC, v.1, n.3, set./dez. 1997: 7-30.

CARRAVETTA, Elio Salvador. **Modernização do futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. Porto Alegre: AGE, 2006.

CARLET, Wianey. **Aposta vão enriquecer futebol europeu**. CLICRBS. Porto Alegre, 20 out. 2009. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/blog/jsp/default.jsp?source=DYNAMIC, blog.BlogDataServer, getBlog&pg=1&template=3948.dwt&tipo=1§ion=Blogs&p=1&coldir=2&blog=217&topo=4238.dwt&uf=1&local=1>>. Acesso em: 20 out. 2009.

CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES. **Resultados – Lista Casual Auditores de Clubes – Exercício 2009**. São Paulo: Casual Auditores Independentes, 2009.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CLIC ESPORTES. CBF admite adaptar calendário brasileiro ao europeu. **CLIC RBS**. Porto Alegre, 05 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/esportes/jsp/default.jsp?uf=1&local=1&action=noticias&id=2606866&tipo=1>>. Acesso em 01 set. 2009.

CROWE HORWATH RCS. **Análise Gre-Nal**. São Paulo: Crowe Horwath RCS, 2009.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

ENTREVISTADO 1. Enio Gomes, Diretor de Planejamento. Avaí Futebol Clube, 2009.

ENTREVISTADO 2. Cristiano Koehler. Gerente Executivo de Planejamento. Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, 2009.

ENTREVISTADO 3. Alexandre Limeira. Diretor Executivo de Administração. Sport Club Internacional, 2009.

FACHIN, Roberto C.; TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G. **Uso de casos no ensino da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FERRARI, Carlos Augusto. Teixeira sobre mudanças no calendário: 'Não podemos fazer em cima dos joelhos'. **GLOBO ESPORTE**. Rio de Janeiro, 17 ago. 2009. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Times/Selecao_Brasileira/0,,MUL1269865-15071,00-teixeira+sobre+mudanca+no+calendario+nao+podemos+fazer+em+cima+dos+joelhos.html>. Acesso em: 01 set. 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLENDINNING, Matthew. **Online gaming is driving spent in sports**. But will the legislators derail the gravy train? **SPORT BUSINESS**. Londres, 30 set. 2009. Disponível em: <<http://www.sportbusiness.com/print-edition/feature/bets-on-sport>>. Acesso em: 22 out. 2009.

GRELLET, Celso. **O marketing do futebol**. In: AIDAR, Antonio Carlos Kouri; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil**. Uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Contexto, 2009.

IBGE. Em 2008, PIB cresceu 5,1% e chegou a R\$ 2,9 trilhões. **IBGE – Comunicação social**. Brasília 10 mar. 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1330&id_pagina=1>. Acesso em: 01 out. 2009.

IBGE. Perfil dos municípios – esporte 2003. **IBGE – Comunicação social**. Brasília, 25 mar 2006. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=567>. Acesso em: 25 set. 2009.

IFFHS. **Club World ranking.** Disponível em: <<http://www.iffhs.de/?10f42e00fa2d17f73702fa3016e23c17f7370eff3702bb1c2bbb6f28f53512>>. Acesso em: 15 ago. 2009a.

_____. **Club World ranking.** Disponível em: <<http://www.iffhs.de/?10f42e00fa2d17f73702fa3016e23c17f7370eff3702bb1c2bbb6f28f53512>>. Acesso em: 5 nov. 2009b.

KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor.** RAC, v.10, n.3, jul./set. 2006: 73-90.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

LAVINAS, Thiago. **Timemania pode virar armadilha para clubes.** Rio de Janeiro, 14 fev. 2008. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Palmeiras/0,,MUL253271-4403,00.html>>. Acesso em: 5 nov. 2009.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol:** um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 168f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LIPPARINI, Andrea; CAZZOLA, Fabrizio; PISTARELLI, Paolo. **Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas:** a experiência da Illicaffè. RAE, v.40, n.2, abr./jun. 2000: 16 – 25.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. **Análise institucional de práticas formais de estratégia.** RAE, v.47, n.4, out./dez. 2007: 89 – 100.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes.** RAE, v.43, n.2, abr./jun. 2003: 78 – 93.

MAZZOTTI, Alda J. A.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza; SIN OIH YU, Abraham; SOBRAL, Marília Cecília. **As orientações estratégicas em produtos populares.** RAC, v.12, n.4, out./dez. 2008: 907-930.

NETO, Marcelo Avancini; MANSSUR, José Francisco C. **As recentes alterações na Lei Pelé**. In: AIDAR, Antonio Carlos Kouri; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

NOGUEIRA, A. Roberto R.; MOREIRA, Paula C. A. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro**: um estudo exploratório. RAC, v.2, n.2, mai./ago. 1998: 103 - 125.

PARÍS ROCHE, Fernando. **Gestão desportiva**: planejamento estratégico nas organizações desportivas. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PAZZI JR., Milton. **Entende o que é Timemanía**, a nova loteria do futebol. Estadão. São Paulo, 18 fev. 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/esportes/not_esp126620,0.htm>. Acesso em: 05 nov. 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo future**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e Administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *et al.* **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN, J. R. Jr. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1985.

UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. Possível mudança no calendário brasileiro divide dirigentes. **UNIVERSIDADE DO FUTEBOL**. São Paulo, 06 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/Jornal/Noticias/Detalhe.aspx?id=11666>>. Acesso em: 01 set. 2009.

_____. Estudo analisa faturamento e salários das principais ligas européias. **UNIVERSIDADE DO FUTEBOL**. São Paulo, 29 mai. 2008.

Disponível em:
<<http://universidadedofutebol.com.br/Jornal/Noticias/Detalhe.aspx?id=8929>>. Acesso em: 23 set. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista	
estratégia	1. O que é estratégia para o clube? 2. Como é o processo de formulação? 3. Quem participa do processo? 4. São criados documentos? Quais? 5. O que é analisado? 6. Analisa as forças competitivas? 7. Quais são as forças competitivas para o clube?
forças competitivas	8. Quem são os concorrentes? 9. O que é considerado sobre os concorrentes? 10. Como os concorrentes influenciam o negócio? 11. Quem são os fornecedores? 12. O que é considerado sobre os fornecedores? 13. Como os fornecedores influenciam o negócio? 14. Quem são os clientes? 15. O que é considerado sobre os clientes? 16. Como os clientes influenciam o negócio? 17. Quem são os substitutos? 18. O que é considerado sobre os substitutos? 19. Como os substitutos influenciam o negócio? 20. Quem são os novos entrantes? 21. O que é considerado sobre os novos entrantes? 22. Como os novos entrantes influenciam o negócio?
Formulação da estratégia	23. Qual o objetivo de estudar as forças competitivas? 24. Como atua perante as forças competitivas? (posicionar/influenciar/mudar) 25. Qual é a estratégia? 26. Quais são os objetivos da estratégia? 27. O que é considerado para formulação da estratégia? 28. Considera as capacidades da empresa/clube para a formulação da estratégia? Como? 29. A análise das forças influencia na definição de capacidades? 30. Considera as atividades para a formulação da estratégia? Em que sentido? 31. A análise das forças influencia na definição das atividades? 32. As capacidades influenciam na definição das atividades? 33. Faz escolhas entre as atividades incompatíveis/conflitantes? 34. O que considera para a escolha das atividades? 35. Considera as capacidades para a escolha das atividades?
Revisão	36. Após definição da ação estratégica, promove alterações? 37. Com que frequência? Periódica? 38. Fica atento às forças competitivas? 39. Quem participa das revisões? 40. Quem tem liberdade para agir? 41. Toma a decisão com base na estratégia que estava definida? Ou reve todo o cenário? 42. Se ocorrer uma mudança no cenário fora do momento da revisão? Como agem?
Direção	43. O clube segue uma direção/perspectiva estratégica? 44. Qual é essa direção/perspectiva estratégica atualmente? 45. Por quanto tempo uma direção/perspectiva estratégica norteia as ações? 46. Há quanto tempo a atual está em vigor? 47. O que é necessário para uma mudança de direção/perspectiva? 48. A mudança da gestão leva a uma transformação na direção/perspectiva? 49. A análise das forças leva a uma alteração na direção/perspectiva? 50. Dificuldades de atingir os objetivos levam à alteração na direção/perspectiva? 51. O que é considerado para a mudança? 52. Os valores do clube são considerados para a mudança da direção/perspectiva? 53. A história do clube é considerada para a mudança da direção/perspectiva? 54. A análise das forças é considerada para a mudança da direção/perspectiva? 55. Capacidades são consideradas para a mudança da direção/perspectiva? 56. Atividades são consideradas para a mudança da direção/perspectiva?

ANEXO

ANEXO A – PLANEJAMENTO AVAÍ F. C.**GESTÃO ADMINISTRATIVA****PLANEJAMENTO**

Utilizando-se de Planejamento Estratégico de longo prazo iniciado em março de 2004, adotando uma Moderna Filosofia de Gestão o Clube já é uma das referências do futebol brasileiro em gestão e administração.

Com uma gestão comprometida com a base estratégica, mas permanentemente voltada para a visão, com o comprometimento e a participação e o envolvimento de todas as áreas nos processos, ou seja, Diretoria, Conselhos, Executivos, Colaboradores e Parceiros.

A continuidade dos processos administrativos é assegurada através do Comitê de Planejamento, com representação de todos os órgãos do Clube, que revisa anualmente o Planejamento Estratégico e avalia os Programas Anuais de Ação.

A Administração é exercida por uma Diretoria Executiva composta pelo Presidente e Vice Presidente eleitos. As unidades de Negócio são geridas por uma Diretoria Executiva indicada pela presidência.

A sustentabilidade é garantida por um Conselho Deliberativo atuante e participativo, bem como pelo Conselho Fiscal.

ANEXO B – AVALIAÇÃO PLANEJAMENTO AVAÍ F. C.**AVALIAÇÃO PARCIAL DO PLANEJAMENTO**

O aspecto mais importante a ser ressaltado foi a conquista da confiança e a credibilidade dos fornecedores, torcedores, parceiros, autoridades esportivas e da comunidade em geral.

As ações desenvolvidas voltadas a satisfazer as necessidades dos torcedores e dos parceiros com serviços e instalações ofertados com mais qualidade e conforto, dos quais destacamos:

- a) as instalações modernas e agilidade no atendimento do Departamento de Sócios (secretaria);
- b) loja, bares e lanchonetes, banheiros arejados e limpos;
- c) camarotes decentes com banheiros individuais;
- d) instalação de cadeiras no setor D;
- d) instalação de dois elevadores no setor D e um no setor A;
- e) ampliação das instalações da Ressacada com obras em andamento;
- f) treinamento dos funcionários e colaboradores;
- g) informatização de todos os setores do clube;
- h) ampliação e modernização das instalações das cabines de imprensa no setor A.

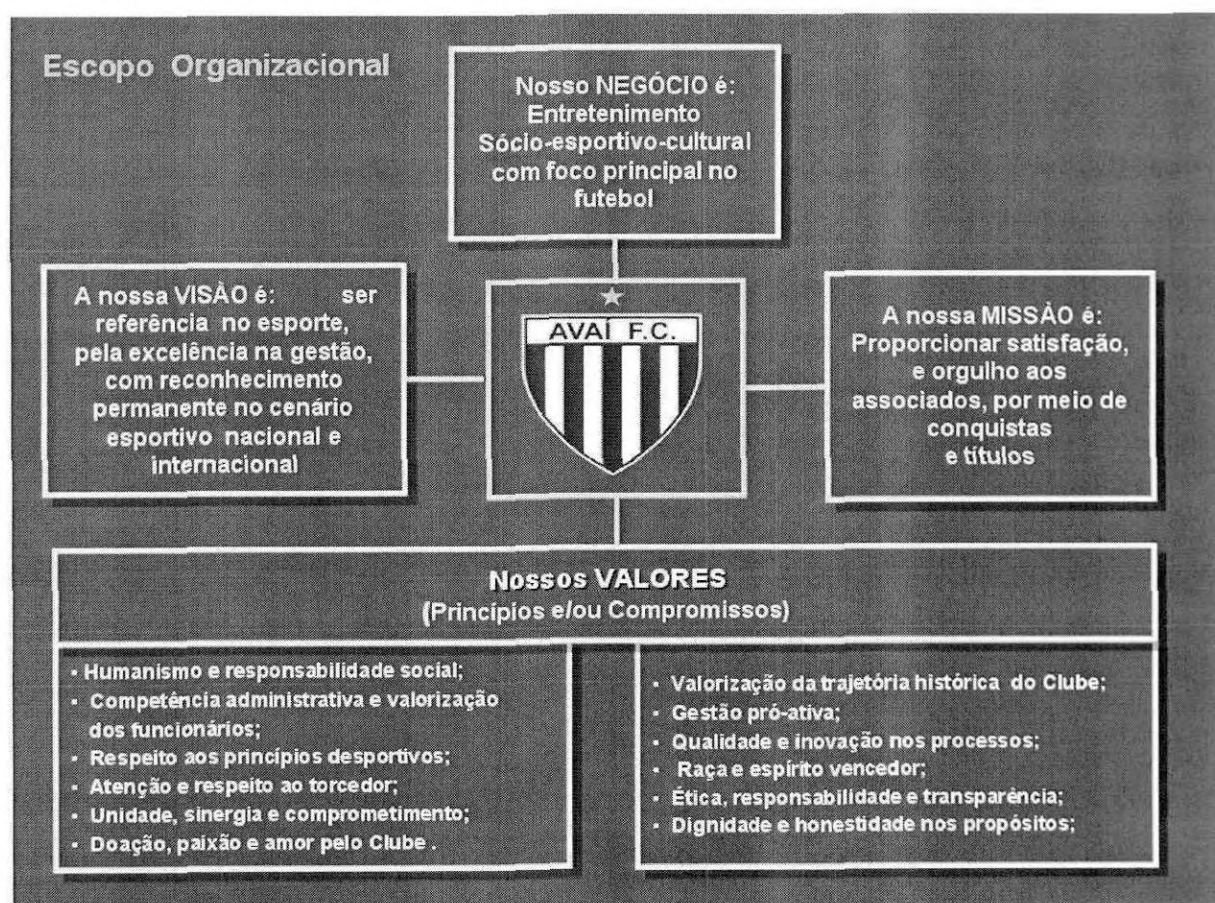
Resultado:

- = elevação da carteira de sócios adimplentes de 1.100 em 2004, para 11.800 em agosto de 2009; meta atingir os 15.000 no segundo semestre.
- = elevando consideravelmente, as receitas do clube.

Outro aspectos a ser ressaltados foi a reestruturação das atividades fins: Futebol Profissional e das Categorias de Base:

- a) Construção do Centro de Formação de Atletas com 4 campos no Complexo da Ressacada;
- b) reestruturação geral do Departamento de Futebol Profissional: salas de toda comissão técnica, vestiários, setor médico, fisioterapia, musculação, rouparia, piscina térmica;
- c) o mesmo acontecendo com o Departamento das Categorias de Base;
- d) a beleza do gramado do estádio da Ressacada, com irrigação computadorizada;
- e) as instalações dos vestiários dos visitantes e dos árbitros;
- f) A dinamização do setor de licenciamento que possibilitou a exploração da marca AVAÍ, com enorme quantidade de produtos colocados a disposição dos consumidores.

ANEXO C – ESCOPO ORGANIZACIONAL AVAÍ F. C.

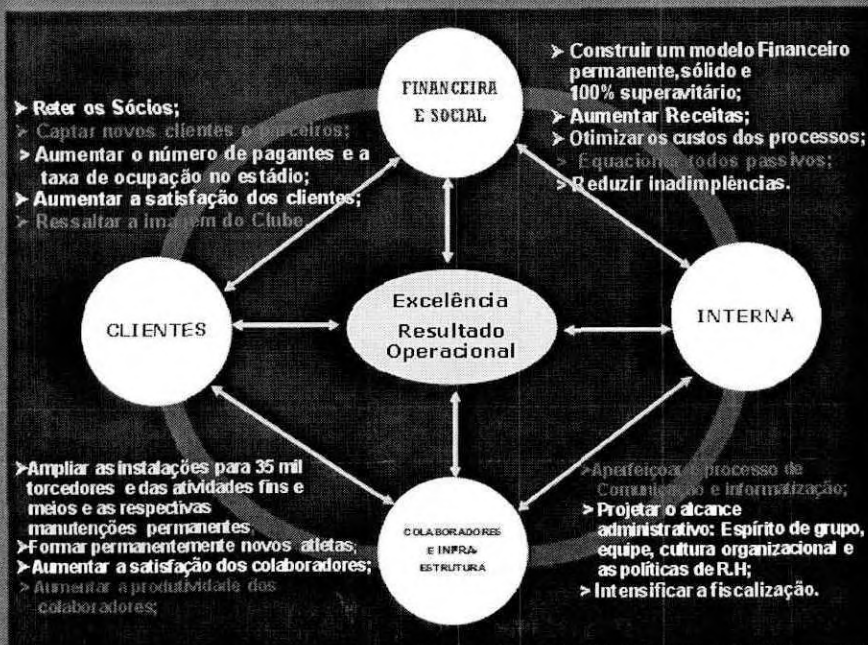


ANEXO D – MATRIZ BSC (BALANCED SCORECARD) AVAÍ F. C.

BALANCED ESCORECARD – BSC –

: EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A partir de uma visão balanceada e integrada os gestores do planejamento estratégico do Clube através do BSC descreveram a estratégia de forma muito clara, através de cinco perspectivas: excelência nos resultados; financeira e social; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.



O Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

ANEXO E – METAS PLANEJAMENTO AVAÍ F. C.**Planejamento - Metas para 2009**

Acompanhando o processo de modernização na gestão do futebol , o AVAÍ FUTEBOL CLUBE dando seqüência no planejamento estratégico em implementação desde o ano de 2004 , contanto com a efetiva participação dos colaboradores e funcionário comprometidos com o clube em busca do alcance da sua Missão e Visão estratégica, fortalecendo assim, o crescimento do clube, os dirigentes do Avaí FC, traçam os seus principais objetivos e metas:

- > Permanecer no grupo de elite do Futebol Brasileiro (Série A);
- > Buscar participação nas competições: libertadores e sul-americana;
- > Manter o torcedor satisfeito e orgulhoso da camisa que veste;
- > Ser um clube reconhecido como importante formador de atletas;
- > Ser visto como um clube sério, com credibilidade e patrimônio sólido;
- > Ter visibilidade nacional e internacional, fortalecendo a marca Avaí FC;
- > Ter patrocinadores e investidores seguros de seus investimentos feitos no Avaí FC;
- > Comprometimento no desenvolvimento técnico, físico, educacional e valorização dos atletas do clube;
- > Desempenhar suas atividades com responsabilidade social e parceiro na defesa ambiental;
- > > Seguir rigorosamente o planejamento estratégico em curso.

ANEXO F – BALANÇO PATRIMONIAL GRÊMIO F.B.P.A. 2008

[illegible]

ANEXO G – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GRÊMIO F.B.P.A.



IMPORTÂNCIA

- É imprescindível, hoje, vencer sem estratégia
- Implica pensar antecipado, prever os impactos que as decisões presentes terão no futuro de médio e longo prazos
- Não é projetar o passado, ou ignorá-lo, mas criar um novo futuro

IMPORTÂNCIA

- Planejar estrategicamente é a moderna forma de Gestão, vitoriosa, utilizada pelas maiores Empresas do mundo e Clubes esportivos de Centros mais avançados
- Por definição, Planejamento Estratégico é participativo, flexível e envolve os diversos níveis organizacionais
- Prevê atualizações anuais, a serem efetivadas pelos níveis superiores do Clube

PROCESSO

- Elaboração: Conselheiros, Funcionários, Sócios, Gerentes, Diretores e Ex-Presidentes
- Assessoria: Consultoria técnica do SENAC/RS
- Participação: mais de 150 pessoas
- Colaboração: diversos níveis organizacionais, como garantia de representatividade

PROCESSO

- Elaborado entre março e dezembro de 2003
- Reuniões plenárias envolveram mais de 150 horas
- Aprovado pela Plenária em dezembro de 2003
- Aprovado pela Diretoria no início de 2004
- Desdobrado em Planos Táticos anuais e Setoriais, em execução em 12 áreas

PLANO ESTRATÉGICO

2003 - 2008



Elementos Permanentes

NEGÓCIO, o que o Grêmio faz:

Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol

Elementos Permanentes

MISSÃO, a razão de ser e o propósito das pessoas que trabalham no Grêmio:

Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado, com vitórias e conquistas de títulos

Elementos Permanentes

VALORES - princípios e crenças defendidos em nossas ações:

- Bom senso e atitude
- Espírito vencedor
- Valorização da história
- Atenção e respeito ao torcedor
- Atualização e inovação
- Ética e responsabilidade

Elementos Permanentes

VALORES

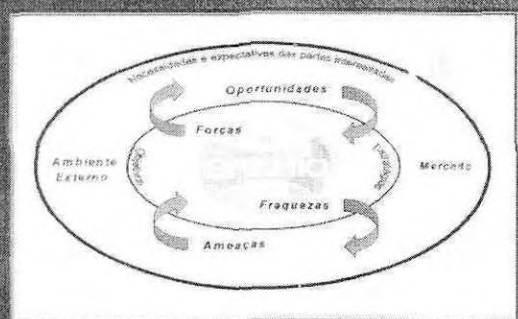
- Competência gerencial e valorização dos funcionários
- Transparência
- Humanismo e responsabilidade social
- Unidade e comprometimento
- Doação, amor e paixão pelo Clube
- Honestidade de propósito

Elementos Permanentes

VISÃO - imagem de futuro que desejamos e que nos dá identidade, comprometimento e estímulo:

Até 2008, pela excelência de sua gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial de futebol.

Análise de Ambiente



Ambiente Interno: FORÇAS

- Desejo de mudança para melhor e busca constante de modernização
- Cultura associativa e capacidade diretiva
- Expressivo Corpo Consular
- Potencial para formação de novos atletas
- Experiência e Marca consolidada no mercado nacional, com potencial mundial
- Tradição, história e hino (Clube centenário)
- Infra-estrutura e patrimônio disponíveis

Ambiente

Interno: FRAQUEZAS

- Descontinuidade administrativa
- Dissociação entre a ação política e operacional
- Relacionamento político fragilizado e instável
- Pouco planejamento, avaliação e acompanhamento das atividades
- Fluxo de caixa constantemente negativo

Ambiente

Interno: FRAQUEZAS

- Falta de comunicação (divulgação) interna, com informação incompleta
- Dívida excessiva
- Falta de investimento no profissional (treinamento e educação)
- Baixo aproveitamento da Marca Grêmio para geração de recursos
- Falta de comprometimento e adequação orçamentária

ANÁLISE ESTRATÉGICA

PONTOS FORTES



PASSADO - ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

PONTOS FRACOS



PRESENTE - PROCESSOS, ALGUNS DECORRENTES DO PASSADO (DÍVIDA)

Ambiente Externo:

OPORTUNIDADES

- Paixão de milhões de torcedores
- Potencialidade de captação de recursos junto aos sócios, torcedores e mercado
- Grande disponibilidade de mídia gratuita
- Atual adequação da remuneração dos profissionais de futebol no país

Ambiente Externo: OPORTUNIDADES



- Primeiro do ranking brasileiro
- Recursos humanos prestando colaboração voluntária
- Nova Legislação do futebol brasileiro
- Reconhecimento da boa fase do futebol brasileiro no exterior

Ambiente Externo: AMEAÇAS



- Nova legislação do futebol
- Desorganização do futebol brasileiro e gaúcho, com falta de calendário e de horários adequados
- Contingências trabalhistas, fiscais e cíveis pendentes
- Retração e instabilidade econômica e baixo poder aquisitivo

Ambiente Externo: AMEAÇAS



- Salários do mercado fora da realidade do futebol brasileiro
- Pirataria da Marca Grêmio
- Problemas econômicos das redes de TV e priorização de clubes de Rio e São Paulo

Objetivos Estratégicos



7 UTILIZAR O PLENO POTENCIAL DO CAPITAL HUMANO DISPONÍVEL NO CLUBE

Indicadores Estratégicos:

- Capacitação de recursos humanos (h/h/ano)
- Relação funcionários de apoio e funcionários de atividades-fim

Objetivos Estratégicos



8 TORNAR A ESTRUTURA PATRIMONIAL DISPONÍVEL SUPERAVITÁRIA

Estratégias:

- Aprovar um Plano Diretor Patrimonial
- Buscar parcerias de empresas especializadas para otimizar a utilização do patrimônio: Estádio, Ginásio, Suplementar, Cristal, Remo, Ilha, Eldorado, etc.
- Tornar o estádio e demais áreas do clube multiuso

Objetivos Estratégicos



8 TORNAR A ESTRUTURA PATRIMONIAL DISPONÍVEL SUPERAVITÁRIA

Indicadores Estratégicos:

- Contribuição líquida do sócio
- Participação da receita social na receita total
- Plano Diretor aprovado
- Rentabilidade do patrimônio

ANEXO H – BALANÇO PATRIMONIAL S.C. INTERNACIONAL

ENCALANCOS/INTER-2008-2007.Abr09.INDD

(26 1X35.5) 3500000

[illegible]

Comments:

[illegible]

As informações do presente documento são de caráter informativo e não constituem recomendação da Agência Reguladora de Energia e Petróleo do Estado do Rio de Janeiro. A Agência Reguladora de Energia e Petróleo do Estado do Rio de Janeiro não se responsabiliza por danos ou prejuízos decorrentes do uso das informações aqui contidas.

14. DIRETIZES ORIENTAÇÕES COM O MERCADO EXTERNO - MOEDA ESTRANGEIRA

	Média de contatos em 2009	2009	2008	Em % em 2009
Contatos referidos		4.391	4.341	100,7
Contatos diretos				
Euros	5.548,31	2.117,19	25.014,67	-84,28%
Dólares Norte Americanos	5.550	2.159,00	10,74	-97,98%
Moedas desconhecidas				
Euros		1.017,50		100,00%
Obrigações conhecidas				
Dólares Norte Americanos	4.564,56	4.529,22	1.524,18	196,41%
Obrigações desconhecidas				
Euros	227,82	529,50		-56,75%
Dólares Norte Americanos		1.225,00		100,00%
Outras Obrigações				
Euros	8.447,77	3.799,18	20.472,40	-58,92%
Dólares Norte Americanos	1.000,77	218,14	10.070,73	-97,87%

15. RECEITA OPERACIONAL BRUTA

[illegible]

16. CUSTOS OPERACIONAIS

[illegible]

17 DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

	2008	2007
Средств на оплату труда	1 829 130	1 744 870
Платежи за:	1 376 570	1 344 870
- за отчисления в фонды	6 820 000	6 820 000
- за отчисления в ПФР	11 241 300	11 241 300
- за отчисления в ФСС	1 535 200	1 535 200
Средств на оплату:	3 207 700	3 166 370
- за отчисления в ПФР	1 215 270	1 215 270
- за отчисления в ФСС	1 992 430	1 951 100
Итого:	14 470 700	14 556 370

18. EENDE
A representasão do SENTINEL - E

	2008	2007
Despesa total do exercício	16.480.555	16.523.446
Despesa com pessoal	8.375.262	8.623.193
Amortização	54.763.041	77.533.379

096725-19 7-8481000-2

19 COBERTURA DE SEGUROS

29. CONTINUENCE
T. Pakarinen

Figura 1. Evolução da taxa de mortalidade por doença respiratória, 1990-2006, em Recife, Pernambuco. Fonte: dados do Sistema de Informação de Mortalidade (SIM) do Ministério da Saúde, 2007.

	Prevalence	Prevalence	Prevalence
Prevalence	0.022 (1.1)	0.022 (1.1)	0.022 (1.1)
Prevalence	0.022 (1.1)	0.022 (1.1)	0.022 (1.1)
Prevalence	0.022 (1.1)	0.022 (1.1)	0.022 (1.1)

Especificação de produto	2005		2006	
	Pontos atribuídos	Porcentagem atribuídos	Pontos atribuídos	Porcentagem atribuídos
Alimento	202,336	47,53%	201,552	47,32%
Medicamento	202,272	47,52%	201,544	47,32%
Outros	10,363	2,35%	10,344	2,35%

[illegible]

	2006	2007
Preços para Coolidges, Inc.		
Custo unitário	\$ 192,500	\$ 176,429
Limite de lucro	\$ 146,714	\$ 130,717
	\$ 339,214	\$ 307,146
Preços para Coolidges, Inc. com 10% de lucro em 2006 e 2007		
	\$ 339,214	\$ 307,146

CONTINUAÇÃO



SPORT CLUB INTERNACIONAL



c) De natureza tributária

As autoridades fiscais do Município de Porto Alegre vêm inscrevendo em Dívida Ativa valores do imposto sobre a Propriedade Territorial Urbano – IPTU num montante estimado de R\$ 2.373.042 (2007 – R\$ R\$ 3.001.826). Foi obtido reconhecimento judicial da iminente tributação da entidade Beira-Rio e Gigante, que correspondem à maior parte da dívida em execução. Na opinião dos assessores jurídicos da entidade, a probabilidade de êxito do processo é possível, mas não provável.

Na exercícios de 2005 e 2006, o Clube foi notificado pelo não recolhimento de contribuições previdenciárias no montante atualizado de R\$ 2.895.986. O Clube aguarda o deferimento da inclusão dos débitos no parcelamento do "Timemania". Na opinião dos assessores jurídicos da entidade, a probabilidade de perda do processo é provável.

d) De natureza administrativa

O Clube, após decisão desfavorável na esfera administrativa, ingressou com mandado de segurança preventivo para afastar a cobrança de multas no montante de R\$ 13.432.272 (2007 – R\$ 12.722.290), constituídas pelo Banco Central do Brasil sobre transações de atletas com Clubes no exterior. O processo pendente de decisão final. Os valores envolvidos não foram provisionados.

2 - Ativas

a) Recebimento de seguro de vida sobre atleta

O Clube é grupo ação por ser beneficiário de seguro de vida contratado, no valor atualizado de R\$ 12.599.777, para seu ex-atleta Márcio José Librelato da Silva, vítima de acidente automobilístico em 28 de novembro de 2002. Conservadoramente não há registro contábil da ação. No caso de sucesso da demanda, parte do valor será transferido ao Clube de origem.

b) Indenização por formação de atletas e mecanismo de solidariedade

As Administrações e Conselheiros do Sport Club Internacional:

1. Examinamos o balanço patrimonial do Sport Club Internacional ("Clube"), levantado em 31 de dezembro de 2008, e as respectivas demonstrações de déficit, das mutações do patrimônio líquido e do fluxo de caixa correspondentes ao exercício findo naquela data, todos elaborados sob a responsabilidade de sua Administração. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis.

2. Exceto quanto ao referido no parágrafo 3, nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e compreendemos: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e o sistema contábil e de controles internos da entidade; (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgados; (c) a avaliação das práticas e dos procedimentos contábeis adotados em conjunto, pela Administração da entidade, bem como da apresentação das demonstrações contábeis; e

3. Como parte dos procedimentos de auditoria, enviamos pedidos de informação da entidade, devidamente assinados pela Administração do Clube, para bancos, fornecedores, atletas, jogadores e credores, das negociações de direitos econômicos que apresentaram saldos nas demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2008. Entretanto, até a conclusão de nossos trabalhos não recebemos parte das respostas aos pedidos enviados, relativos a saldos significativos, notadamente relacionados com transações de direitos econômicos.

4. Conforme descrito na Nota 4, em 31 de dezembro de 2008, o Clube não recebeu R\$ 6.634.536 dos valores por cessão de direitos federativos. Além disso, até a data de conclusão de nossos trabalhos o Clube não recebeu o montante de R\$ 6.476.300 (2.600.999) em vencidos após 31 de dezembro de 2008, junto a Clube do exterior. Não é possível avaliar efeitos, se houver, de eventuais perdas na realização destes créditos. O Clube não mantém provisionamento para créditos de liquidação duvidosa.

5. Conforme indicado nas Notas 1 e 13, o Clube aderiu à chamada "Timemania" para parcelamento e amortização de dívidas fiscais e previdenciárias na esfera federal. A determinação dos valores relativos de tais obrigações está, porém, subordinada à assinatura de consolidação dos débitos pelos respectivos órgãos gestores dos tributos e contribuições sociais. Eventuais diferenças poderão ter efeito nas demonstrações contábeis (patrimônio líquido e passivo) do Clube.

6. Os efeitos de variações cambiais incorridas sobre valores a pagar por aquisição de direitos econômicos de atletas, estão incluídos como custo de atletas formados (Nota 6). A amortização no resultado líquido é proporcionada ao longo do prazo de vigência dos contratos, conforme descrito no item "d" da Nota 3. O reconhecimento de tais efeitos no resultado teria aumentado o déficit do exercício findo em 31 de dezembro de 2008 por aproximadamente R\$ 4.600.000, com a correspondente redução da entidade, cuja expectativa de perda é por eles julgada provável, mantida em 31 de dezembro de 2008. R\$ 8.947.847 (2007 – R\$ 7.730.108). Para cobertura das perdas estimadas, o Clube mantém constituição das provisões no montante de R\$ 5.408.688 (2007 – R\$ 5.120.907). Insuficientes, portanto, em R\$ 3.539.159 no exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

7. As contingências civis e trabalhistas informadas pelos assessores jurídicos da entidade, cuja expectativa de perda é por eles julgada provável, mantida em 31 de dezembro de 2008, em R\$ 5.408.688 (2007 – R\$ 5.120.907). Insuficientes, portanto, em R\$ 3.539.159. O Clube mantém constituição das provisões no montante de R\$ 5.408.688 (2007 – R\$ 5.120.907). Insuficientes, portanto, em R\$ 3.539.159 no exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

8. Em nossa opinião, exceto quanto aos efeitos dos assuntos referidos nos parágrafos 6 e 7 e dos eventuais efeitos dos assuntos mencionados nos parágrafos 3, 4 e 5 acima, as demonstrações contábeis referidas no parágrafo 1 representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Sport Club Internacional em 31 de dezembro de 2008, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e o seu fluxo de caixa nas operações referentes ao exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Vitorio Carlos Costi Piffero
Presidente
CPF 104.618.080-52

Mário Sérgio Martins da Silva
2º Vice-Presidente
CPF 234.716.400-30

O Clube promove ações de cobrança relacionadas a indenização por formação de atletas e transferências internacionais. Mecanismo de solidariedade. De acordo com a opinião dos assessores jurídicos, existe a expectativa de êxito provável no montante de R\$ 1.058.297, que será reconhecido apenas no momento do seu recebimento.

21. EVENTOS SUBSEQUENTES

Foram pedidos os direitos econômicos dos atletas Alex Raphael Meschini, Edimio Pereira Campos (Edinho) e Marcos Alberto Silva Vinaki.

CONCLUSÃO DO CONSELHO FISCAL

Com base em exames efetuados no Balanço Patrimonial, e nas Demonstrações de Superávit/Déficit dos exercícios, das Mutações do Patrimônio Líquido, do Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais e de Investimentos e das Notas Explicativas, em procedimentos periodicamente adotado e tendo presente o parecer dos Auditores Independentes, somos de opinião que as mencionadas peças atendem às prescrições legais, à boa técnica contábil e normas brasileiras de contabilidade, encontram-se em boa ordem e estão em condições de serem apreciadas pelo Conselho Deliberativo, pelo que recomendamos aos Senhores Conselheiros sua aprovação.

Porto Alegre, 19 de Março de 2009.

Keller Dornelles CLós
Presidente do Conselho Fiscal

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

9. Entendamos ainda que

a) Conforme referido na Nota 20, item 1, subitem "d", a entidade foi penalizada em junho de 2009 com a aplicação de multas administrativas no montante atualizado de R\$ 13.432.272 (2007 – R\$ 12.722.290). Na opinião dos assessores jurídicos do Clube, a probabilidade de perda nos processos relacionados é possível, mas não provável. Não são mantidas provisões contábeis para os valores atualmente em discussão na esfera judicial.

b) As edificações dos Estádios Beira-Rio e Eucaliptos encontram-se pendentes de regularização junto ao município de Porto Alegre e junto ao Ofício de Registro de Imóveis. Em 2008, foi procedido junto ao Registro de Imóveis a regularização das edificações realizadas no Parque Gigante. Na matrícula desta imóvel constam pendências de regularização junto ao Instituto Nacional de Seguros Sociais – INSS e à Secretaria Municipal de Obras e Viação – SMOV.

c) Na Nota 20 subitem 2.a, é indicada situação na qual o Clube move ação para receber o valor de R\$ 12.599.777 de seguro de vida por falecimento de atleta. O valor será contabilizado somente quando do seu efetivo recebimento. Parte do valor será destinada ao Clube de origem do atleta.

d) Determinados pagamentos no montante de R\$ 6.113.000 (2007 – R\$ 6.139.977) efetuados, em especial a profissionais vinculados às atividades esportivas e funcionários contratados pelo Clube, carecem de um dos documentos necessários para formalizar adequadamente as transações.

10. Anteriormente, auditamos as demonstrações contábeis do Clube referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2007, compreendendo o balanço patrimonial, as demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos desse exercício, sobre as quais emitimos parecer, em 29 de fevereiro de 2008, contendo: a) ressalva quanto a eventuais efeitos no patrimônio líquido e passivo da entidade, subordinados à consolidação dos débitos fiscais, e insuficiência de provisão para contingências civis e trabalhistas no montante de R\$ 2.609.201; b) ênfase quanto à aplicação de multas com expectativa de perda provável; c) situações relacionadas a débitos de Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, com probabilidade de perda provável; d) edificações relacionadas a débitos de Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, com probabilidade de perda provável; e) edificações do Estádio Beira-Rio e Eucaliptos, do Ginásio de Esportes – Gigante, pendentes de regularização junto ao Município de Porto Alegre e junto ao Ofício de Registro de Imóveis; f) contingência ativa relacionada a seguro de vida por falecimento do atleta; e g) carência de documentos necessários para a formalização de pagamentos efetuados a profissionais vinculados às atividades esportivas e funcionários contratados pelo Clube.

11. Conforme mencionado na Nota Explicativa 2, em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotadas no Brasil, durante 2008, as demonstrações contábeis referentes ao exercício anterior, para fins de comparação incorporaram reclassificações na sua estrutura de apresentação. Entretanto, como orientado pelas posições técnicas profissionais, a demonstração do fluxo de caixa (que substitui a demonstração das origens e aplicações de recursos) do exercício findo em 31 de dezembro de 2008, não está sendo apresentada de forma comparativa com a do exercício anterior (2007). Pelo mesmo motivo a demonstração que foi substituída não se dá ser apresentada.

Porto Alegre, 6 de março de 2009.

Bolivar Charneski
Contador
CRC-RS 19.846

Pedro Antônio Affatato
Vice-Presidente de Finanças
CPF 335.222.860-49

CHARNESKI
AUDITORES INDEPENDENTES
CRC RS 2.751

Sérgio Chineppe Rodrigues
Contador CRC-RS 12.309
CPF 118.585.442-49

O Processo de Planejamento Estratégico



➔ A MISSÃO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Organizar e mobilizar a nação colorada, promovendo sua união, orgulho e satisfação com a conquista de vitórias nas competições em que participar, bem como valorizando a sua grandeza histórica com um processo permanente de formação de talentos e torcedores (2001)

O Processo de Planejamento Estratégico



➔ A MISSÃO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Proporcionar satisfação através de conquistas e realizações implementando processo permanente de formação de talentos e torcedores, projetando a imagem do Clube esportiva, social e culturalmente
(2004)

O Processo de Planejamento Estratégico

➔ A MISSÃO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Busca continuada da excelência, inovando permanentemente, ampliando a projeção do Clube no cenário mundial, valorizando sua grandeza histórica, atraindo e desenvolvendo talentos e satisfazendo associados, torcedores, simpatizantes e colaboradores, com responsabilidade social (2009)